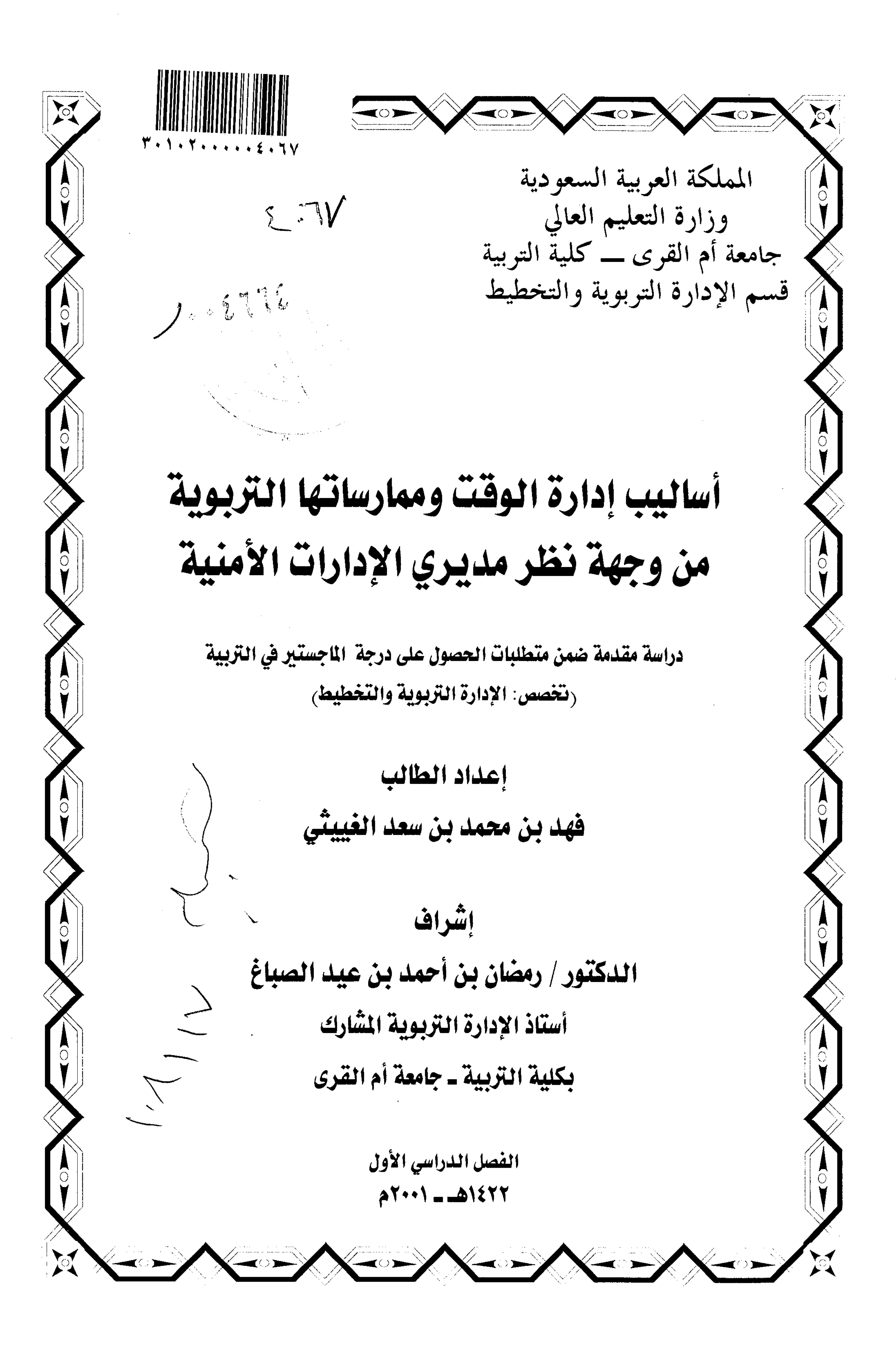


المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى ـــ كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية

دراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
(تخصص: الإدارة التربوية والتخطيط)

إعداد الطالب

فهد بن محمد بن سعد الغبيشي

إشراف

الدكتور / رمضان بن أحمد بن عيد الصباغ

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

بكلية التربية ـ جامعة أم القرى

الفصل الدراسي الأول
١٤٢٢هـ ـ ٢٠٠١م



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة:

أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية

أهم أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

١- التعرف على مفهوم الوقت وأساليبه في الفكر الإداري المعاصر.

٢- التوصل إلى أهم الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.

٣- التعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت.

٤- التوصل إلى مقترحات إجرائية من شأنها تنمية الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.

إجراءات تصميم الدارسة: استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها.

الإطار النظري للدراسة: تناول الباحث في الفصل الثاني أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية متناولاً:

١- الوقت المفهوم والأهمية.

٢- إدارة الوقت المفهوم والأهمية.

٣- أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر:

أ - الإدارة بالتفويض ب- الإدارة بالأهداف

ج- الإدارة بالمشاركة د- الإدارة الذاتية

٤- الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت:

أ - اتخاذ القرار ب- الاتصال ج- العلاقات الإنسانية.

الدراسة الميدانية: قام الباحث بإعداد استبيان كأداة لجمع المعلومات واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

١- التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية.

٢- تحليل التباين الأحادي.

٣- اختبار شيفية.

أهم نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لبعض أساليب إدارة الوقت والممارسات التربوية المرتبطة بها قد تحقق بصوره أفضل في الواقع الفعلي في استخدامهم لبعض الأساليب الأخرى لإدارة الوقت وما يرتبط بها من ممارسات تربوية وذلك نتيجة لبعض الصعوبات، وأوجه القصور والضعف في هذه الممارسات.

وقام الباحث بتقديم توصيات عامة للدراسة، ثم قدم تصور مقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية، حيث قدم بعض المقترحات الإجرائية التي من شأنها تفعيل الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الواقع الفعلي.

الباحث	المشرف	عميد كلية التربية
فهد بن محمد بن سعد الغييثي	د./ رمضان بن أحمد بن عيد الصباغ	أ.د. محمود محمد عبدالله كسناوي



فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

تابع فهرس الموضوعات



قـــال تعالى: ﴿ ... رَبِّ أَوْزِعْنِيٓ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَٰلِحًا تَرْضَىٰهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ ٱلصَّٰلِحِينَ ﴿١٩﴾ ﴾ [النمل:١٩]

فإنـــه لا يســـعنى بعد إنهاء هذه الدراسة إلا أن أشكر الله العظيم على ما أنعم به علي من توفيق وسداد لإتمام هذه الدراسة والوصول به إلى مراحله الأخيرة راجياً منه سبحانه وتعالى أن يتقبله مني، وأن ينفعني بما علمني إنه سميع الدعاء.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين نبينا محمد ﷺوعلى آله وصحبه أجمعين القائل (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) [سنن الترمذي، ج٢، ص١٨٥]

وإنـــي لأنتهز هـــذه الفرصـــة لأقـــدم أوفر الشكر وأصدقه إلى صاحب السمو الملكي الأمـــير/ نايف بن عبدالعزيز وزير الداخلية، الذي أتاح لي فرصة هذه الدراسة فجزاه الله عـــني وعـــن زملائـــي كل خير. والذي لا يألوا جهداً في مساندة منسوبي وزارة الداخلية ومؤازرهـــم في دراساهم العلمية والأكاديمية، كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى صـــاحب الســـمو المـــلكي الأمـــير/ أحمد بن عبد العزيز نائب وزير الداخلية، لتوجيهاته الكـــريمة،ودعمه الدائـــم للباحـــثين من منسوبي الوزارة، وكذلك أتوجه بخالص الشكر والعـــرفان لصـــاحب الســـمو الملكي الأمير/ محمد بن نايف بن عبد العزيز مساعد وزير الداخـــلية للشـــئون الأمنية لإسهاماته الكريمة في تشجيع حركة البحث العلمي، وتعميق الممارسات الإدارية الحديثة لمنسوبي وزارة الداخلية.

واعـــترافاً بـــالجميل، وتقديراً للجهود التي بذلت حتى ظهرت الدراسة بهذه الصورة أقدم خـــالص الشـــكر والـــتقدير وعظيم الامتنان إلى جامعة أم القرى ممثله في مديرها وعمادة الدراسات العليا وعمادة كلية التربية وأخص بالشكر أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى، وقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة، الذين تكرموا بتحكيم الاستبيان، وأمدوا الباحث بالمشورة الصادقة.

ثم أتقـــدم بخـــالص الشكر إلى سعادة الدكتور عبد القادر بن صالح بكر الأستاذ/ المساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بالكلية.

وأخـــص بطيـــب الثناء والدعاء المشرف على الرسالة سعادة الدكتور/ رمضان أحمد عيد الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى لما بذله مع الـــباحث مـــن وقت وجهد وتوجيهات وإرشادات سديدة مما أكسبني الكثير من مهارات البحث العلمي فجزاه الله عني خير الجزاء.

كمـــا أزجي وافر الشكر وصادق الامتنان إلى سعادة الدكتور/ حسام إسماعيل هيبة أستاذ مســـاعد بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة، وحرمه سعادة الدكتورة/ سوزان محمد المهدي أستاذ مشارك بكلية التربية جامعة عين شمس.

وسعادة الدكتور/ هاشم بكر حريري الأستاذ المشارك بكلية التربية بجامعة أم القرى الذي تفضل بمناقشة خطة الدراسة وأبدى ملاحظاته القيمة التي أفاد منها الباحث وتفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وســـعادة الدكتور/ جويبر ماطر الثبيتي رئيس قسم الإدارة التربية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى وتفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وســـعادة الأستاذ الدكتور/ ربيع سعيد طه أستاذ الإحصاء بقسم علم النفس بكلية التربية بجامعة أم القرى لما قدمه من عون ومشورة من المعالجة الإحصائية في هذه الدراسة.

وسعادة الرائد/ عبد الله جمعان النفيعي الذي ساعد الباحث في التطبيق الميداني.

وأخـــيراً أتقدم بالشكر لكل من قدم لي يد العون في إتمام البحث، برأي أو فكر أو جهد، فأسأل الله أن يأجر الجميع.

هذا وأسأل الله أن يوفقنا في ديننا ودنيانا، وأن يسدد على طريق الحق خطانا، وآخر دعوانا أن الحمـــد لله رب العـــالمين وصـــلى الله وسلم وبارك على عبده ورسوله محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

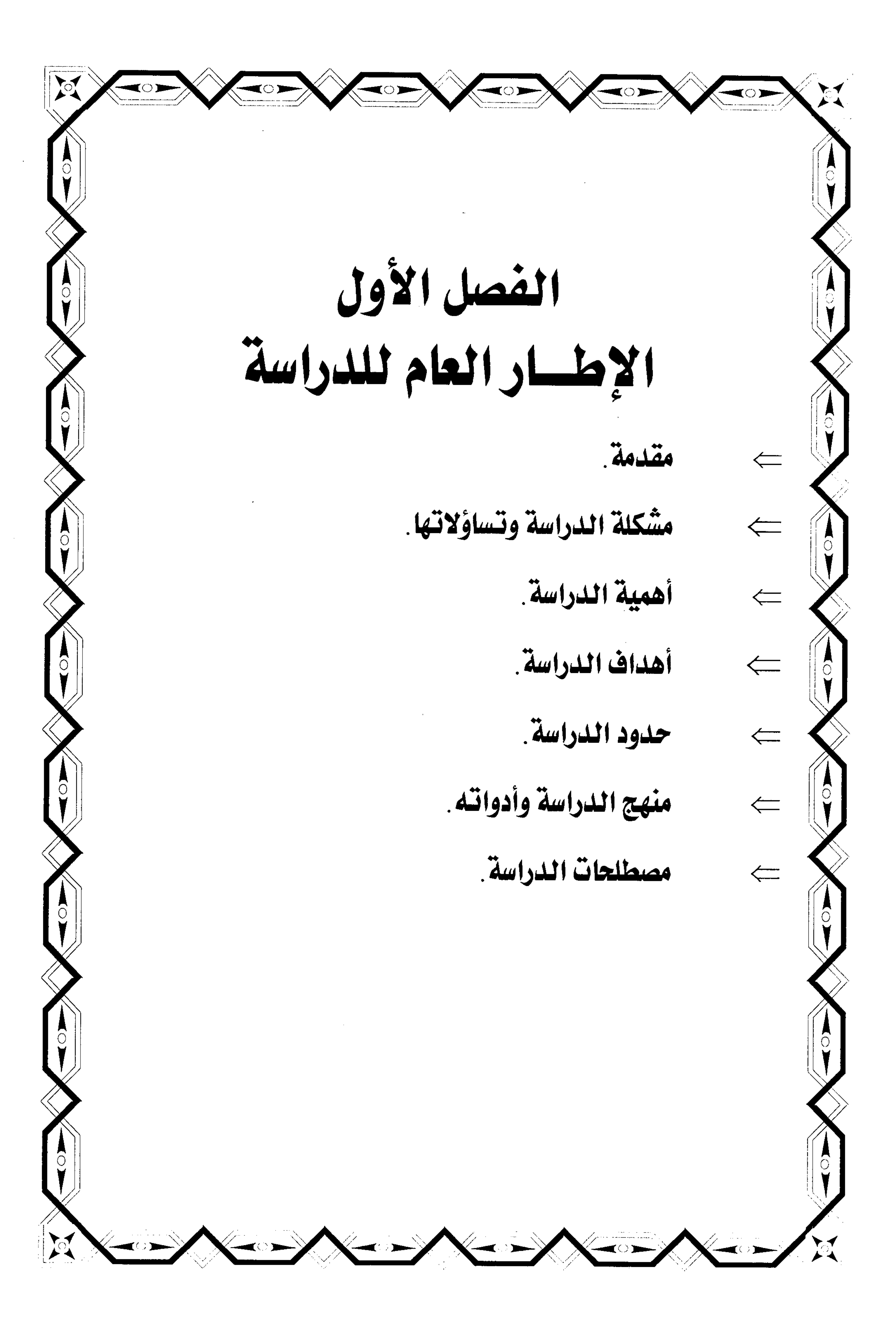
الباحث

تابع فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

تابع فهرس الجداول

فهرس الأشكال



الفصل الأول

الإطـــار العام للدراسة

⇐ مقدمة.

⇐ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

⇐ أهمية الدراسة.

⇐ أهداف الدراسة.

⇐ حدود الدراسة.

⇐ منهج الدراسة وأدواته.

⇐ مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

مقدمـــــة:

تحـــتل دراســـة إدارة الوقـــت حيزاً كبيراً باهتمام علماء الإدارة والباحثين نظراً لأهميـــتها في إدارة المنظمات الحديثة، وقد تزايد هذا الاهتمام في بداية عقد الثمانينيات مـــن هـــذا القـــرن " وجـــاء هذا الاهتمام نتيجة لمجموعة من العوامل يتعلق بعضها بالـــتغيرات المعاصـــرة الـــتي يشـــهدها العالم اليوم، ومن أبرزها الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وما صاحبه من ثورة في المعلومات والاتصال غيرت إلى حد بعيد من مفاهيم الوقت والمكان والمادة " (السلمي، ١٩٩١م، ص٩٠).

وانطلاقـــاً مـــن أهميـــة الوقت كأحد الموارد الأساسية التي ينبغي أن توضع في الحســـبان باعتباره عنصراً حاكماً من العمل بصفة عامة، وفي الارتقاء بكفاءة وفعالية المؤسسات الإنتاجية والخدمية بصفة خاصة، إلى الدرجة التي جعلت عنصر الوقت أحد أهـــم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها مرحلة الإدارة العلمية الحديثة التي وضع أساسها رائد الإدارة العلمية "فريدريك تايلور Fredreck Taylor" في القرن العشرين في دراسته عن الحركة والوقت لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل، وما تلي ذلك من مراحل تطوريـــه مر بها علم الإدارة، فقد ساهم تايلور مساهمة كبيرة في عملية تنظيم الوقت وزيـــادة فاعـــلية وإنجـــاز النشاطات الإنتاجية من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وتطويـــر إمكانيـــات وقدرات العاملين وتحفيزهم مادياً وإزالة أو تقليل الوقت الضائع، وإعـــادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن سير العمل دون معوقات(عيسان، ١٩٩٢م، ص٧).

وممـــا يزيد من أهمية الوقت وضرورة استثماره إلى أقصى حد أنه من الموارد المـــتاحة وغير المكلفة ــ إلا إذا تم إهداره أو أسئ استخدامه فيكون مكلفاً جداً ــ لذلك فهـــو لا يحتاج إلى اعتمادات مالية أو توجيهات فوقيه لدعم مخصصاته، بل هو مورد يكـــاد يكـــون ثابـــتاً ومـــتجدداً في الوقت ذاته إلا أنه يحتاج وبإلحاح إلى إدارة تحدده

وتســتثمره وتحســن توزيعه واستخدامه، وترشيده، وتزيد من فعاليته بما ينعكس على زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات ذاتها.

" أضــف إلى ذلــك أن الوقت لـــه خاصية تميزه عن غيره من الموارد تجعله عنصــراً فــريداً حاكماً يؤثر على استخدام الموارد الأخرى في أي مؤسسة. فهو متاح لــلجميع بالتساوي لكنه في نفس الوقت لا يمكن تخزينه أو ادخاره وإذا ذهب لا يمكن تعويضه" (العديلي، ١٤١٥هـــ، ص١٠٢).

وممـــا سبق يمكن القول أن " عنصر الوقت معيار لتقدم المجتمعات الإنسانية أو تخلفها، فكلما كان المجتمع حريص على الوقت ويستثمره استثماراً جيداً كلما كان ذلك مؤشــراً جيداً على تقدم المجتمع ورقيه والعكس صحيح، فالحرص على عنصر الوقت وترشــيد اســتخدامه يعد من أهم السبل إلى تقدم المجتمعات الإنسانية، فقليل من الدول تحــرص شعوبها على الوقت فهناك ارتباط واضح بين مدى التخلف الذي تعاني منه دولــة مـــا وبين نسبة الضياع في الوقت الذي يتسبب فيه المواطنين في هذه الدولة أو سوء استخدامهم لهذا المورد الهام" (المهدي، ١٩٩٧م، ص٣١٨).

ووفقاً للمنطق الاستثماري الذي يتطلب استثمار الموارد الطبيعية والبشرية بهدف تحقيــق أكبر عائد في أقل وقت وبأقل جهد، فمعنى ذلك أنه قد أصبح يسعى كذلك إلى إدخال عنصر الوقت كمورد من موارد الاستثمار فلا يكفي أن يتطلع إلى إنفاق أقل قدر مـــن المـــال أو أقــل قدر من الموارد الطبيعية أو المورد البشري بل يتطلع أيضاً إلى استهلاك أقل قدر من الوقت يكفي لإنتاج مردود أكبر(علي،١٩٩٣م ، ص ١٢).

وتســعى الدراســة الحاليـــة إلى تطبيق أساليب إدارة الوقت في مجال الإدارات الأمـــنية بالمملكة تحقيقاً لتنمية الممارسات التربوية لدى مديري هذه الإدارات باستخدام أساليب إدارة الوقت عن طريق اتخاذ القرار الرشيد، وتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة، باستخدام أفضل وسائل الاتصالات الحديثة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يفرض الانفجار المعرفي والتكنولوجي في العصر الحديث ـ عصر العولمة ـ إجـراء تغييـرات جذرية في الإدارة وأساليبها لكي تلائم وظائفها الجديدة والمستقبلية واسـتثمار الوقت الاستثمار الأمثل للوصول للأهداف المحددة لذلك "أصبح لزاماً على هـذه الإدارة أن تديـر وقتها بكفاءة وأن تطور ذاتها وأساليبها وتنظيمها وتكنولوجيتها لتكون إدارة تطوير بدل أن تبقى أسيرة البني التقليدية"(الغنام، ١٩٧٥ م ، ص١٤٦).

ومـن الملاحظ أن البحوث عن الوقت وكيفية قضائه ووسائل إدارته وتنظيمه والـتحكم فيـه لـم تنل حظاً وافراً من الدراسة والبحث والتحليل، وبصفة خاصة في الإدارات الأمـنية، وكذلـك استخدام أساليب إدارة الوقت في هذه الإدارات، وذلك من خلال الدراسات والبحوث السابقة التي أطلع عليها الباحث ، وهو ما يشير إلى الحاجة لدراسة الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت المعاصرة في الإدارات الأمنية.

ومن الدراسات السابقة التي تناولت مشكلة إدارة الوقت في المنظمات العامة في الممـلكة العـربية السـعودية دراسة (حلواني وآخرون، ١٩٩٥) والتي تؤكد على أن المديـرين السـعوديين يعانوا إلى حد ما من مشكلة عدم التعويض، وأن مرؤوسيهم لا يمـلكون الصلاحية الكافية، وأن ضياع وقت العمل لديهم بسبب سوء الاتصالات، كما أكدت الدراسة أن المجاملات والعلاقات الاجتماعية لا تؤدي إلى أضاعة وقت المديرين السـعوديين. وكذلك دراسة (القرني سنة ١٤١٧/١٤١٨هـ، ص٥) والتي تؤكد "على أن واقـع البيئة الإدارية السعودية ينبئ بما لا يدع مجالاً للشك أن مشكلة إدارة الوقت وسـوء اسـتغلاله وإهداره قائمة في المنظمات الحكومية السعودية شأنها في ذلك شأن معظم المنظمات الحكومية في الدول النامية".

وتمتد مشكلة إدارة الوقت إلى الأجهزة الأمنية باعتبارها من الأجهزة الحكومية الـتي تـتأثر بالبيـئة الإدارية العامة في المملكة العربية السعودية وهو ما يشير إليه (العتيـبي، ١٤١٢هـ، ص٨٢) إلى أن المنظمات الأمنية في المملكة العربية السعودية فـي إدارتها وتأدية عملها بصورة ملائمة للطبيعة التي أوجدت من أجلها تحتاج إلى ما يلي:

(١) توفيــر القــوى العاملة المؤهلة بالعدد والمستوى الملائمين وفي الوقت المناسب، وبالتخصصات التي تتطلبها طبيعة العمل الأمني.

(٢) المعلومات ذات المواصفات الخاصة والمتمثلة في الدقة، والتوقيت السليم، والشمول والإنجاز.

(٣) وأبرزت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين إدارة الوقت وكل من متغيرات الدرجة الوظيفيــة والمؤهــل العــلمي وسنوات الخبرة، وكذلك أن الصلاحيات أهم أسباب ومعوقــات اســتثمار الوقت في الأجهزة الأمنية، والوساطة والمحاباة، وقلة وعي الجمهور، وقلة الأجهزة الحديثة وكذلك عدم التفويض والمركزية في العمل.

ومن دراسة (الحلواني) و(القرني) و(العتيبي) انطلق الباحث للتعرف على مشكلة الدراسة.

" كما فرضت ثورة تكنولوجيا المعلومات مفاهيم مغايرة للوقت وإدارته لاستثماره الاســتثمار الأمثل باعتباره مورداً أساسياً ينبغي الاستفادة منه إلى حد كبير، وللقضاء على كل أشكال الوقت المستقطع" (طه ، ١٩٩٦م ، ص٢٠).

ولذلــك أصبح لزاماً على مدير الإدارة أن يدير وقته بكفاءة وفاعلية، وأن يطور ذاته باستخدام أساليب إدارة الوقت المعاصرة وصولاً لتحقيق ممارسات تربوية أفضل.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

(١) ما مفهوم إدارة الوقت وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر؟

(٢) ما أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر ؟

(٣) ما الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر؟

(٤) مــا مــدى اســتخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية ؟

(٥) ما التصور النظري المقترح للممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الأمنية ؟

أهمـــــية الدراســــة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي:

(أ) الأهميـــــة النـــــظرية. وتتضح فيما يلي:

- إلقـــاء الضوء على أهمية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات بصفة عامة ومديري الإدارات الأمنية بصفة خاصة.
- تحدد الدراسة أفضل أساليب إدارة الوقت المعاصرة التي تحقق الاستفادة المثلى من وقت العمل بصفة عامة من أجل الوصول إلى الأداء الأمثل.
- تقدم الدراسة تحديداً للممارسات التربوية التي تتفق واستخدامات أساليب إدارة الوقت في المنظمات العامة.

(ب) الأهمية التطبيقية: تتضح فيما يلي:

- دراســـة وتحـــليل مـــدى اســـتخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.
- تفيـــد الدراســـة مديـــري الإدارات الأمنية في التنمية الذاتية حيث تقدم المعلومات الحديثة والمقترحات الإجرائية التي من شأنها تحقيق الاستفادة القصوى من وقت العمل الرسمي.
- إرشاد المديرين في الإدارات الأمنية إلى معرفة :
  - أساليب إدارة الوقت واستخدامها في إداراتهم.
  - أهم الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت واستخدامها في إداراتهم.

تقديـــم نمـــوذج يشـــكل إطاراً عاماً يساعد المديرين في الإدارات الأمنية على اســـتخدام الوقـــت وذلك من خلال الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر.

أهـداف الدراسـة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

(١) التعرف على مفهوم إدارة الوقت وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر.

(٢) التوصل إلى أهم أساليب إدارة الوقت المعاصرة .

(٣) تحديد أهم الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.

(٤) التعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت.

(٥) تحليل استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت .

(٦) التعرف على طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية لدى مديري الإدارات الأمنية .

(٧) التوصل إلى مقترحات إجرائية من شأنها تنمية الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.

حـدود الدراسـة:

تتحدد الدراسة الحالية بالمتغيرات موضع الدراسة وهي:

(١) الحدود الموضوعية:

يتحدد موضوع الدراسة في معرفة أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر لدى مديري الإدارات الأمنية ، وبذلك يحدد الباحث أساليب إدارة الوقت فيما يلي :

(١) أسلوب الإدارة بالتفويض.

(٢) أسلوب الإدارة بالأهداف.

(٣) أسلوب الإدارة بالمشاركة.

(٤) أسلوب الإدارة الذاتية.

وكذلك يحدد الباحث الممارسات التربوية فيما يلي :

(١) إتخاذ القرار.

(٢) الاتصـــال.

(٣) العلاقات الإنسانية.

(٢) الحدود البشرية والمكانية:

يقتصر البحث على مديري الإدارات التابعة لمديرية الأمن العام بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

(٣)الحـــــدود الزمانية:

قـــام الباحث بتطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٢٠هـ/ ١٤٢١هـ. كما تتحدد الدراسة بالعينة والأدوات والأسلوب الإحصائي المستخدم.

منهج الدراسة وأدواته:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث "يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات عن الظاهرة موضوع البحث ثم القيـــام بمقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة" (اللقاني،١٩٩٦م ، ص٢٣٤).

وتتحدد الخطوات الإجرائية لمنهجية الدراسة المستخدمة كما يلي :

(١) التعرف على أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر.

(٢) التعرف على الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر.

(٣) تحليل واقع الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الأمنية.

(٤) تفسير البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلاً إحصائياً.

(٥) تقديـــم تعميمات أو مبادئ عامة لاستخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية.

مســتعيناً في ذلك بالاستبيان كأداة لجمع البيانات المرتبطة بواقع مشكلة الدراسة مستخدماً الأساليب الإحصائية المناسبة.

مصطلحات الدراســـة:

سوف يتناول الباحث أهم مصطلحات الدراسة كما يلي:

- **الوقت Time:**

الوقت لغة: "مقدار من الزمان قدر لأمر ما " (المعجم الوسيط، د.ت، ص١٠٩٠).

تعريف الوقت في الإدارة :

"الوقــت مورد إداري هام وجوهري، لذلك ينبغي أن يستخدم بكفاءة وفعالية، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة" (ويلي أدكوك، ١٩٩١م، ص ١٢١) .

الوقت هو "مقدار من الزمان، وكل شيء قدرت له حيناً، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقت، والوقت من الدهر معروف" (أبوالفضل بن المنظور، ١٣٠٠هـ،ص١٣٨).

كمـا يشير (المقرئ، ١٤١٧هـ، ص٣٤٤) إلى أن الوقت هو "مقدار من الزمان مفـروض لأمر ما وكل شيء قدرت له حيناً فقد وقته توقيتاً وكذلك ما قدرت له غاية، والجمع أوقات، والميقات الوقت والجمع مواقيت".

ومن التعاريف السابقة يتضح أن هناك عنصرين أساسيين هما الزمن وعمل يجب القيـام بـه خلال هذا الزمن. فإذا لم ينجز عمل خلال هذا الزمن المحدود أصبح هذا الزمن "الوقت" وقت فراغ لم يتم الاستفادة منه " وإن جوهر هذا الفهم يقوم على مقدار القيمة التي تحصل عليها من الوقت" (كوفي، ١٩٩٨م، ص٣٠).

ومـن هنا تتضح العلاقة بين العمل المطلوب إنجازه والوقت المحدد لإنجاز هذا العمـل ومـن الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصـه. فمنذ القدم رأي العلماء أن الوقت يمر بسرعة محددة وثابتة فكل ثانية أو دقيقـة أو ساعة تشبه الأخرى، وأن الوقت يسير إلى الأمام بشكل متتابع، وأنه يتحرك بموجـب نظـام معيـن محكم لا يمكن توقيفه، أو تغييره أو زيادته، أو إعادة تنظيمه ويصـدر الوقت وكأنه سهم متحرك إلى الأمام، على خط مستقيم مبتدئ من ماض بعيد ومتجه إلى مستقبل معلوم. (عصفور، ١٤٠٢هـ، ص١١٦).

والوقت هو المورد المتاح للجميع بالتساوي ولا يكلف أي قدر من المال. ويشير (رويـــن Rowen، ١٩٧٨م، ص٧٦) "أننا لا نستطيع تخزين الوقت، ولا نستطيع إنفاقه مقدماً ولا نشعر أبداً أن لدينا ما يكفينا منه، ولا نستطيع استرجاعه بعد إنفاقه، والفرق الأساسي بين كل فرد وآخر هو طريقة استخدامه للوقت المتاح".

◆ **إدارة الوقت Time Management:**

وهناك أكثر من تعريف للوقت في الإدارة وسوف يعرض الباحث بعضاً منها كما يلي:

"هـــي التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال فـــترة زمنية محددة بهدف تحقيق فعالية عالية في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة " (فيرنر Ferner ، ١٩٩٤م ، ص١٢).

و مصـــطلح إدارة الوقـــت هو" إدارة الذات، حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت (ماكينزي، ١٩٩١م، ص ٤٩٧).

وتعـــني إدارة الوقت كذلك " الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى ، وذلك بهـــدف تحقيق الأهـــداف المتوقعة مـــن المنظمة خـــلال إطـــار زمني محدد " (طه، ١٩٩٦م، ص ٣٢).

التعريف المستخدم لإدارة الوقت في هذه الدراسة :

اســـتخدام مديـــري الإدارات الأمـــنية لأساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية بهدف تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

◆ **أساليب إدارة الوقت :**

ويقصد بها الأدبيات التي تناولت كلاً من الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الوقت المعاصـــرة في الإدارة بصفة عامة وممارساتها التربوية في الإدارة الأمنية على وجه الخصـــوص وتتضمن أساليب إدارة الوقت: أسلوب الإدارة بالتفويض، وأسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب الإدارة بالمشاركة، وأسلوب الإدارة الذاتية.

♦ **الممارسات التربوية:**

ويقصد بها الباحث:

"الممارســات الســلوكية لمديري الإدارات الأمنية والتي تحقق الاستفادة العملية الفعــلية من تطبيقات أساليب إدارة الوقت المعاصرة وصولاً إلى تنمية مهارات اتخاذ القرار الفعال وتحقيق علاقات إنسانية جيدة باستخدام أفضل وسائل الاتصالات الحديثة".

وتتحد الممارسات التربوية في هذه الدراسة فيما يلي:

- اتخاذ القرار. - الاتصال. - العلاقات الإنسانية.

♦ **الإدارات الأمنيــة:**

ويقصد بها الباحث:

تــلك التــنظيمات الإداريــة والتي تتبع مديرية الأمن العام وتقوم بكافة العمليات الإدارية لشتى الإدارات التابعة لمديرية الأمن العام مثل:

الإدارة العامــة للــتدريب، والإدارة العامة للسجون، والإدارة العامة للمرور، والإدارة العامة للمخدرات.



الفصل الثاني
أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية

⇐ **تمهيد.**

أولاً: إدارة الوقت .. المفهوم والأهمية:

(١) مفهوم إدارة الوقت.

(٢) أهــمية إدارة الوقت.

ثانياً : أساليب إدارة الوقت:

(١) الإدارة بالتفويض.

(٢) الإدارة بالأهداف.

(٣) الإدارة بالمشاركة.

(٤) الإدارة الذاتية.

ثالثاً : الممارسات التربوية لاساليب إدارة الوقت:

(١) اتخاذ القرار.

(٢) الاتصال.

(٣) العلاقات الإنسانية.

الفصل الثاني

تمهيد :

تعتبر إدارة الوقت من الأساليب الإدارية الحديثة، وقد تزايد اهتمام علماء الإدارة والباحثين بهذا الموضوع بشكل كبير نتيجة للتطورات الهائلة الحاصلة في العصر الحديث وبالأخص قبل عقدين من الزمان، وذلك بسبب انفجار المعلوماتية – عصر العولمة – وارتفاع مستوى المعيشة، وتزايد عدد السكان، وتضخم الأجهزة الحكومية، وارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات والمؤسسات المختلفة.

" وهذه التطورات الهائلة أحدثت أثراً كبيراً في العمل على زيادة فعالية الإداري في استغلال وقته أثناء الدوام الرسمي ورفع مستوى مهاراته وإمكاناته في برمجة وتنظيم أعماله بحيث يمكن إنجازها بصورة سريعة وبجهد أقل وبإنتاجية أعلى " (فهمي، ومحمود، ١٤١٤هـ، ص ٤٠٥).

" ومفهوم إدارة الوقت من المفاهيم التكاملية الشاملة لكل زمان ومكان وإنسان ولا يقتصر على إداري دون غيره وذلك لأن من أهم أهداف إدارة الوقت بالنسبة للإداري هو أن يجد لنفسه وقتاً لحل مشكلاته ولإنجاز المهام الموكلة إليه" (سلامه، ١٩٨٨م، ص٧).

وقد تزايدت مهام المدير العصري وأصبحت متعددة ومتشعبة نتيجة للتعقيدات الحاصلة في العصر الحديث، وإذا أراد القيام بها وإنجازها على أكمل وجه يتطلب ذلك منه وقتاً وجهداً كبيرين.

مما يعني أن " الوقت سلعة محددة وكسبه ليس مستحيلاً، فباستطاعتك الاستفادة من الوقت المحدد أكثر بالتأكيد، ولكن عندما يضيع فستكون استعادته مستحيلة، فيتعذر عليك تحقيق مبتغاك " (كينان ،١٩٩٦م ، ص٧).

وفي الدول النامية لا يعطى الوقت الأهمية اللازمة ، ففي الأجهزة الحكومية بشكل خاص يهدر الكثير من الوقت دون استغلال كامل أو جزئي ويصرف من غير

حساب في مجالات لا تتصل بالعمل الرسمي، وهذا بدوره يمثل عبئاً على الإنتاج والتكاليف ولكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وأفضل جودة.

وتحقيقها لتلك الأهداف يتم عن طريق الموارد البشرية والمادية والوقت هو المعيار في مدى جودة وكفاءة تحقيق هذه الأهداف. والنهضة الحديثة التي تعيشها المملكة العربية السعودية تسير بخطى متسارعة شأنها في ذلك شأن معظم الدول النامية، وتزامن مع هذه النهضة الحديثة تطور كبير في العملية الإدارية في الأجهزة الحكومية، فأصبحت متشابكة ومعقدة ، وتماشياً مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة عمدت الدولة إلى إحداث تغييرات جذرية لمواكبة التطورات الحاصلة في البنية الإدارية لهذه الأجهزة شملت هذه التطورات الأجهزة والإدارات الأمنية التي مرت بجميع المراحل التطورية الحاصلة في الدولة حتى أصبحت متعددة المهام، متشعبة الاختصاصات والإدارات الأمنية تقوم بأدوار اجتماعية وثقافية واقتصادية، بالإضافة إلى مهمتها الرئيسية وهي المحافظة على الأمن والاستقرار في الدولة، ومدير الإدارة الأمنية أصبح لديه أدوار متعددة ومتنوعة متداخلة فيما بينها. وكل هذه المسؤوليات تجعل منه مديراً عصرياً في مركز قيادي يتطلب منه تطوير أدائه وإدارة وقته بكفاءة وفاعلية من خلال ممارساته التربوية لاساليب إدارة الوقت من حيث أنها تعبير عن الممارسات السلوكية التي يمارسها الأفراد (المديرين أو القادة) في المنظمات الإدارية المعاصرة باعتبارها تنظيمات مجتمعية، يؤثر فيها العنصر البشري تأثيراً مباشراً، ويعطيها نمطها أو طبيعتها التنظيمية وذلك من خلال القيم التي يؤمن بها الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل في منظماتهم.

ومما سبق يسير الفصل وفق المحاور التالية :

١- إدارة الوقت، المفهوم والأهمية .

٢- أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر.

٣- الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت.

٤- الدراسات السابقة.

أولاً : إدارة الوقت : المفهوم والأهمية :

يتـــناول الباحث مفهوم إدارة الوقت وأهميتها من خلال استعراض أدبيات الفكر الإداري المعاصـــر المرتـــبطة وصولاً لتحليل مفهوم إدارة الوقت وتحديد أهميتها في إدارة وإنجاز المنظمات المعاصرة .

مفهوم إدارة الوقت :

تشـــير أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى أن هناك مفاهيم عديدة لإدارة الوقت منها ما يلي :

- إدارة الوقت هي بطبيعتها مجموعة من القدرات والمفروض أنك عندما تملك بعض القـــدرات تصـــبح متمكـــنا من تحسين جودة الحياة ، لأن الفاعلية الشخصية تحقق بالقدرات الشخصية " (كوفي ، ١٩٩٨م ، ص٣٠) .
- إدارة الوقـــت هـــي " حصـــر الوقـــت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واســـتثمار كـــل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهـــداف الـــتي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها ، والوقت المحـــدد لهذا التنفيذ دون هـــدر وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقديم مستمر " (زيدان ، ١٩٩٢م ، ص١٧٩).
- كمـــا أن إدارة الوقت تعني لدى (عيسان ، ١٩٩٢م ، ص ٤) " الكفاءة في توفير الوقـــت الذي يحتاج إليه المديرون واستخدامه بفعالية لحل مشكلات تنظيمية و فنية معقدة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعي إليها المنظمة ".
- ويقصـــد بـــإدارة الوقت ، "إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت وتعنى الاســـتخدام الأفضـــل لـــلوقت ، وللإمكانيات المتوفرة ، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة (فيرنر Ferner ، ١٩٩٤م، ص١٢).

- وإدارة الوقـت " مرادفة للترتيب والتنظيم وإجراءات عمل يومية مبرمجة وبالرغم مـن أن هذه العناصر ذات فاعلية كبيرة إلا أن البعض الآخر يرى أن إدارة الوقت أكـثر تعقيداً من ذلك، وإنها حالة نفسية واستعداد للالتزام الشخصي وأهم من ذلك أنها إعادة ترتيب للأولويات ولعادات العمل " (تيمب ، ١٩٩١م ، ص ١١) .
- وقـد يفهم البعض مصطلح إدارة الوقت على أنه إدارة الذات حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت (ماكينزي ، ١٩٩١م، ص ٤٩٧).
- وتعـني: إدارة الوقـت كذلك " الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى ، وذلك بهـدف تحقيق الأهـداف المتوقعة في المنظمة خـلال إطـار زمني محدد " (طه ، ١٩٩٦م ، ص ٣٢) .

وكـلما قـامت المـنظمة بإدارة الوقت بفعالية كلما أدى ذلك إلى سرعة إنجاز الأعمـال فـي الوقت المحدد وبطريقة صحيحة. وإدارة الوقت هي تخطيط استخدام الوقـت وأسلوب استغلاله بفاعلية لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية ودنيوية لنا ولمن أمكن من حولنا وبالذات من هم تحت رعايتنا.

فإذا عرف كل فرد العمل اللازم منه في اليوم والوقت المحدد لإنجازه ، فلا يبدأ العمل متأخراً أو ينصرف مبكراً أو يبالغ في الوقت اللازم لقضاء احتياجاته الشخصية، ويمكننا أن نقيس فعالية الإداري بمدى قدرته على توزيع وقته على الأنشطة والأعمال المختـلفة طـبقاً لأهميـتها وأولوياتهـا، وبمدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وفي كمية العمل، والمعاملات التي أنجزها، كما أن الأفراد يشعرون بالإشباع والاقتناع والرضا عندما يؤدون العمل الذي يرغبون فيه ويتفق مع ميولهم واستعداداتهم وقدراتهم وينجزون أعمالهم في الوقت المحدد ويتضح من ذلك أن كمية الوقت المتاحة لنا ليست هي الأمر المهم بقدر أهمية إدارة وقتنا بشكل أفضل، فإنه من المحتم لكل منا، وحيث أن هدفنا هو أن نصبح أكثر فعالية من خلال إدارة وقتنا بشكل أفضل(المسيليم، ١٩٩٨م، ص ١٤).

لـــذا فإن المشكلة ليست في مقدار الوقت المتوفر للناس- الموظفين- فهم جميعاً متســـاوون مـــن هـــذه الـــناحية، ولكن في إدارة واستخدام الوقت المتوفر لديهم، وهل يســـتخدمونه بشـــكل فعـــال ومفيـــد مـــن إنجاز الأعمال المطلوبة منهم ، أو يهدرونه ويضيعونه في أمور قليلة الفائدة. (عصفور، ١٤٠٢هـــ ، ص ١١٧).

والمديـــر الفعـــال يستخدم الحقائق والأفكار والمهارات والموارد بما فيها الوقت بأفضـــل صورة ممكنة لإنجاز مهامه ومسؤولياته لتحقيق أهداف المنظمة كذلك فإن كل إداري يحـــتاج في عمله إلى وقت أكبر تحت تصرفه يمكن أن يستفيد منه ويتحكم فيه للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع، إلى جانب القيام بمهامه ومسؤولياته وهذا لا يتحقق إلا بتنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال في كافة عناصر ووظائف الإدارة. ويعتـــبر الوقـــت مـــن المقومات الرئيسية في عملية **التخطيط** سواءً حالياً أو مستقبلاً. (زيـــدان ، ١٩٩٢م ، ص ١٧٩)." وبصفة عامة فإن العناية بعامل الوقت بكفاية إنما يشـــكل عنصـــراً أساسياً من عناصر نجاح أي خطة تنموية وأي محاولة تستهدف رفع مستوى المعيشة في أي مجتمع من المجتمعات "(بعيرة ،١٩٨٠م ، ص٤٧).

وهكـــذا تـــتحدد مـــن هنا نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، وذلك بوضـــع خطـــة متكامـــلة متجانسة ذات أهداف محددة، بحيث يعرف الإداري الاتجاه والطـــريق الذي يسير فيه والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد والقريب وتتضـــح أهمية الوقت في **التنظيم** " من خلال اهتمام كل مدير بإرساء قواعد ومبادئ التـــنظيم الجيـــد فـــي منظمـــته والذي يقلص الزمن المطلوب لأداء الأعمال والإنجاز والإنـــتاج. وييســـر قيام كل مستوى إداري بمهامه بحيث يغدو الوقت الموزع في كل مســـتوى إداري متناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى من خلال تحديد مهـــام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي، وتحديث وتبسيط إجـــراءات العمـــل المتـــبعة. وأخيـــراً الاتجاه نحو تفويض السلطة، مما يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل واستقلال الوقت بشكل أمثل " (ابوشيخة ،١٩٩١م ، ص٣٧).

كمـــا تظهر أهمية الوقت في **التوجيه،** في أن المدير يجب أن يكون على علم ودراية بـــتوقيت ومدة التوجيه الذي يتناسب مع ظروف المنظمة ونفسية العاملين، وأن يستخدم وسائل الاتصال المناسبة لإبلاغ الموظفين والإرشادات اللازمة في الوقت المناسب.

وبالنسبة **للرقابة** فإن أهمية الوقت تتضح في الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقـــت المناسب " إلا أن بعض المديرين يضيع الوقت بمتابعة العملية الإدارية من البداية إلى الـــنهاية، أو إقحـــام نفسه بالتفاصيل والجزئيات الممكن تعويضها خوفاً من الأخطاء، وهو ما يتنافى مع إدارة الوقت والاستفادة منه بطريقة فعالة(المنيف،١٤٠٠هـــ،ص١٣٨).

أهمية إدارة الوقت :

تتضـــح أهمية إدارة الوقت في الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قـــبل المديـــرين ، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها ، واتجاهاتهم نحو العمـــل، كما أن فهمهم للوقت واتجاهاتهم نحوه، هو أمر حاسم لفعاليته في إداراتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم، ولا تنصرف الفعالية في إدارة الوقت إلى سرعة التنفيذ فقط بل تنصرف إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يدار به الوقت أيضاً.

و" الإدارة مـــا هـــي إلا تحقيـــق هـــدف، وهذا الهدف يحتاج إلى وقت، فاتخاذ القـــرارات يحـــتاج إلى توقيت، وكذلك التنظيم والتخطيط والرقابة والإشراف، وبذلك يكون الوقت أحد العناصر المهمة المرتبطة بكل عنصر من عناصر الإدارة، فكل عمل إداري يحـــتاج إلى وقت، ويحتاج إلى توقيت مناسب حتى يحقق الهـــدف المنشود منه (القرني، ١٤١٧-١٤١٨هـــ، ص ٢٤).

" وأصـــبح تنظيم وإدارة وقت العمل الرسمي يمثل أحد المداخل الفاعلة في دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية " (منصور ، ١٩٩٣م ، ص ٩٠) .

والمديــر لا يســتطيع إدارة وقته بكفاءة إلا عندما يدرك أن للوقت نفقة أو تكلفة وعــندئذ يحــاول استثماره إلى أقصى حد ممكن ويبحث دائماً عن أساليب العمل التي توفر الوقت من أجل إنتاجية أعلى في وقت أقل " (السلمي ، ١٩٨٩، ص ٤٣).

وتتضــح أهميــة إدارة الوقــت في المنظمات من منطلق أن الوقت من الموارد المــتاحة والمتجددة فيها وأحد عناصر الكلفة غير المادية التي توضع في الاعتبار عند حساب كلفة المنظمة، فإذا تم استثماره، وحسن استخدامه على المستوى التنظيمي ككل أو عــلى مستوى العاملين فيها، فإنه يمكن تعظيم العائد من إنفاق هذا الوقت، بما يزيد مــن فعالية الممارسات التي تتم من خلاله وبما يسهم في زيادة الأداء للمدير والعاملين وللمنظمة ذاتها " (زيدان ، ١٩٩٢م ، ص١٧٧).

ويشــير(أبو شيخه ، ١٩٩١م ،ص ص٢٣-٢٤) إلى أن الاهتمام بإدارة الوقت يرجع إلى عدة أسباب هي :

- زيادة توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها .
- تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .
- ارتفاع معدلات التغير السنوية .
- النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد .

كما تضيف(المهدي،١٩٩٧م، ص ٣٣٩) إلى أن أهمية إدارة الوقت ترجع إلى ما يلي:

١- أن الوقت مورد نادر وينبغي أن يستغل بكفاءة وفعالية .

٢- الوقت له قيمة عالية لأنه يمثل العنصر الحاكم في كيفية استخدامنا لمواردنا الأخرى .

٣- أن الوقت يستخدم للتنبؤ بالمستوى الذي سيكون عليه النشاط في المستقبل.

ويركز (سلامة، ١٩٨٨م،ص٢٢) على أن الوقت أحد الموارد النادرة والثمينة في الحيــاة لأي إنسان، وهناك العديد من الأمثلة التي تدل على أهمية الوقت منها: الوقت

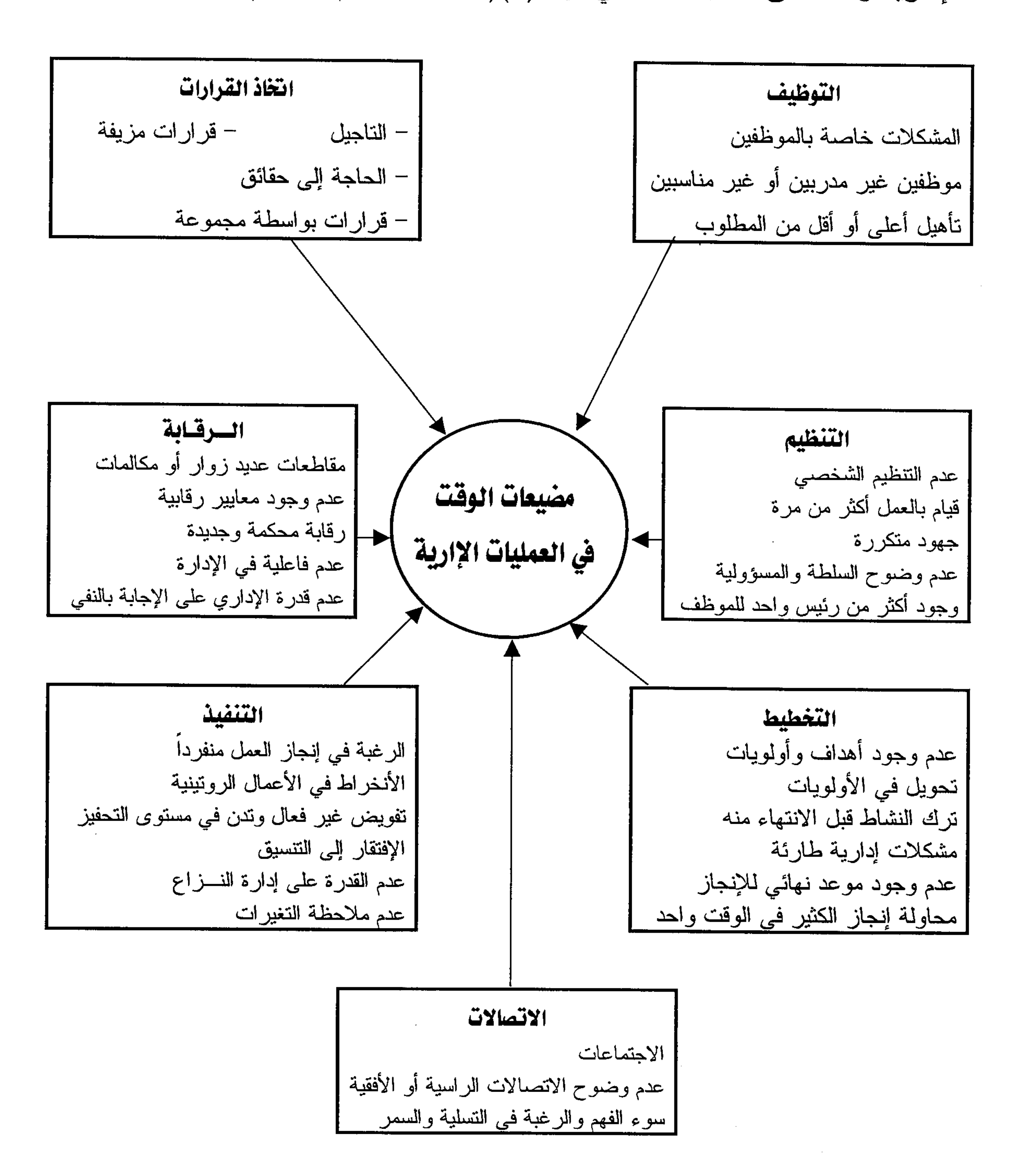
مـــن ذهـــب " والوقـــت كالسيف إن لم تقطعه قطعك " ولا تؤجل عمل اليوم إلى الغد "والواقع أن الوقت بالنسبة للإداري يشتمل على الوقت الخاص إلى جانب وقت العمل، وهـــذا ليـــس بدافع الفصل فقط ولكن من منطلق الاهتمام بإدارة الوقت الخاص وإدارة وقـــت العمل حيث أن كل منهما مكمل للآخر ومؤثر فيه ، فنجاح الإداري وفعاليته لا تقتصر على نجاحه وفعاليته في العمل وحسب بل تتعداه خارج موقع العمل. ومن هنا أصـــبحت إدارة الوقـــت الخاص أحد المعايير الأساسية لتقويم مدى نجاح الإداري في استغلال وقته الرسمي ويذكر (توفلر، ١٩٩٠م ص ٢١) " إن الوقت أو الزمن هو أداة قياس تمكننا من المقارنة بين العمليات المختلفة التي تستنفد نفسها فالزمن يمكن إدراكه من حيث أنه فواصل تقع خلالها أحداث وبدون تغير وتطور سوف يتوقف مسار الزمن ، لذلك أصبحت النظم الاجتماعية والنظم السياسية تقوم على أساس تقدير عنصر الوقت واســـتغلاله الاســـتغلال الأمثل". وأصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقـــت هو من فن الفنون التي تحتاج إلى الدراسة والتأمل والتعمق في البحث حيـــث تقـــوم النظم الإنتاجية الحديثة على أساس تنظيم الوقت ، وحسن إدارته للعمل كفريق واحد تحقيقاً للهدف المشترك وهو زيادة القدرة الإنتاجية، ورفع مستوى الإدارة للأفراد والمنظمات، إذ يعد الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة التي ليس لها سلطة أو قدرة على التحكم فيه ، فليس هناك من يستطيع تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادتـــه وتخزيـــنه، "فالوقت محدد للجميع وبشكل متساو وهو يسير بشكل منتظم نحو الأمام فقط وبإيقاع متزن ومتسق لا يمكن تغييره، ويتمثل ذلك في تحديد المدد الزمنية المعـــروفة بالتقويم والتي على أساسها يتم احتساب الدقائق والساعات والأيام والشهور والسنين" (فهمي،ومحمود،١٤١٤هـــ،ص ٤٠٢).

وتتمثل مضيعات إدارة الوقت في عنصرين أساسين هما:

أ- مضيعات ذاتية.

ب- مضيعات مرتبطة ببيئة العمل.

وقـــد أجمـــل (ماكيـــنزي) مضيعات الوقت في٣٥ مضيعة تتخلل مختلف العمليات الإدارية وذلك على النحو المبين في شكل(١)(سلامة،١٩٨٨م،ص٤٧):



شكل (١)

مضيعات الوقت في العمليات الإدارية

ويمكن اتباع الخطوات الأساسية التالية للسيطرة على مضيعات الوقت:

١- "جمــع البيانات لفهم طبيعة مضيعات الوقت، وذلك لأنه لا يكفي الاعترافات بأن الزائــرين مــثلاً يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم، وعلى أسباب الزيارة وظروفها.

٢- التعرف على الأسباب المحتملة لكل مضيعة وتحديدها، هل هي من المدير نفسه أم آخرون أم البيئة المحيطة .

٣- وضع الحلول الممكنة وهذا يتطلب مناقشة كل مضيعة على حدة، ويمكن الاستعانة بالموظفين وبتشجيع جلسات العصف الذهنيBrain storming للتعرف على مقترحات الحل وتطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة مضيعات الوقت .

٤- اخــتيار أكــثر الحــلول جدوى، ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيعة لاختيار أفضلها.

٥- تــنفيذ الحــل المختار ثم تقييم هذا الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فعاليــته فــي حل المشكلة فإذا تبين أن المشكلة ما زالت قائمة ، فلابد من إعادة العملية بأكملها " (أبو شيخه ،١٩٩١، ص ص ١٣٨-١٤٠) .

ولكي يستفيد المديرين من أوقاتهم والتغلب على مضيعات وقتهم فإن عليهم إدراك أن إدارة الوقــت ترتبط ارتباطا وثيقاً بالنمط أو الأسلوب الإداري الذي يستخدمه مدير الإدارة في إدارته للمنظمة التي يديرها. ومن هنا فإن عليه أن يقوم باستخدام الأسلوب الإداري الأمثل لإدارة وقته.

ثانياً : أساليب إدارة الوقت:

لإدارة الوقت أساليب كثيرة ومتعددة يمكن أن يستخدمها مديري الإدارات الأمنية فــي إدارتهــم، وهــي تعمل على مساعدتهم وتوجيههم لاستغلال أوقاتهم أثناء العمل الاستغلال الأمثل بما يحقق أهداف العمل داخل إدارتهم.

وبــناء عــلى ذلك يقوم الباحث بعرض لأهم أساليب إدارة الوقت داخل منظمات العمل وهي كالتالي:

١- أسلوب الإدارة بالتفويض.

٢- أسلوب الإدارة بالأهداف .

٣- أسلوب الإدارة بالمشاركة .

٤- أسلوب الإدارة الذاتيـــــة .

كمـــا يقـــوم الباحث بتوظيف بعض المهارات الإدارية المتمثلة في اتخاذ القرار والعلاقـــات الإنســـانية والاتصـــال مع أساليب إدارة الوقت السابقة الذكر، مما يسهل لمديـــري الإدارات الأمنية عملية إدارة مرؤ وسيهم من خلال استخدام وربط المديرين بيـــن كل من أساليب إدارة الوقت والعمليات الإدارية التي لا يمكن لأي مدير الاستغناء عـــنها فهي تمثل الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت، وعليه سوف يقوم الباحث بعرض لأساليب إدارة الوقت بشيء من التفصيل كما يلي:

١- الإدارة بالتفويـــــــض Management Of Delegation

" يعـــد تفويض السلطة أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات الحديثة ، ولا غنى للمدير الفعال وخصوصاً في المنظمات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى الإداري (العضايلة، ١٩٩٨م، ص٢٠١).

وتفويـــض الســـلطة مـــن أفضل أساليب إدارة الوقت لدى المدير، وهو في نفس الوقـــت من أنجح الوسائل التي يستخدمها المدير في تطوير الموظفين، وتحسين أدائهم وإنتاجيـــتهم واستغلال وقتهم وذلك من خلال إسناد أكبر قدر ممكن من الأنشطة الفنية والثانوية التي تتضمن كثيراً من التفاصيل الجزئية للعمل لمعاونيه وتفويضهم بسلطات لأدائها، حتى يتسنى لـــه التركيز على أداء الأنشطة المهمة والرئيسية وتكريس جهوده لمباشرة وظائفه الأساسية الجوهرية مثل التخطيط العام، ورسم السياسة والتنظيم العام، والـــرقابة العامـــة إلى جانب حل المشكلات المعقدة التي تعترض الأهداف الموضوعة (فهمي، ومحمود، ١٤١٤هـــ، ص ٤٠٢).

وتعرف الإدارة بالتفويض بأنها " تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخـــرين لتحقيق بعض هذه النتائج والتي تعتبر من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري" (سلامة، ١٩٨٨م ،ص ١٥٧).

ويذكـــر (أبو شيخة،١٩٩١ م،ص٢٤١) أن هناك عدة تعريفات للتفويض فهناك مـــن قال بأن التفويض هو إعطاء سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الإداري الأدنى في التـــنظيم، أو نقـــل حـــق القرار إلى المستوى الإداري الأدنى من التنظيم، أو نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين، ومنهم من قال: بأن التفويض هو أن يعهد الرئيس ببعض مهامه إلى أحد معاونيه ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهام على وجه مرضٍ.

ويتضـــح مـــن ذلك أن تفويض السلطة تعنى " منح المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحية حرية التصرف والتنفيذ بعيداً عن أية ضغوط أو قيود تحد من نشاطه الفكري وقدرته على الابتكار" (علاقي، ١٤١٢هـــ، ص ٦٢) .

ويتضـــح مـــن الـــتعاريف السابقة أن تفويض السلطة يعني إسناد بعض المهام والواجـــبات إلى شـــخص في مستوى إداري أقل وإعطاءه الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهـــام الموكلة إليه، وتفويض السلطة يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمـــة لممارســـة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام وذلك لتيسير عملية اتخاذ القرار.

والـــتفويض يعـــني مـــن الـــناحية العمـــلية تفويض بعض من مهام المدير إلى المرؤوسين وذلك لعدم إضاعة الوقت في المهمة التي يستطيع المرؤوس عملها بدلاً من المدير وهنا المدير، يستفيد من مواهب المرؤوسين وخبراتهم وقدراتهم.

وتفويض السلطة هنا لا يعني إعطاء الموظف الصلاحيات والمسؤوليات فقط بل يـــتحمل المديـــر المفـــوض المسئولية، ومن هذا المنطلق فيجب على المدير أن يختار الموظف المناسب ودراسة إمكاناته وقدراته لكي يقوم بالمهام الموكلة إليه بشكل أفضل.

والمدير المفوض لجزء من مهامه وصلاحياته لا يعني فقدانه لسلطته وصلاحيته بل يظل محتفظاً بكامل سلطته.

ويشـــير (العضايلة، ١٩٩٨م، ص ٢٠٤) و(بوكنان،١٩٩١م، ص ٣٧٩) إلى أن هناك خطوات رئيسية يجب اتباعها في عملية التفويض وهي كما يلي:

١- تحديد المهام المفوضة للمرؤوس.

٢- تحديد الواجبات والمسؤوليات التي يفوضها لمعاونيه.

٣- منح الإذن كتابياً باستخدام السلطة وممارستها،واتخاذ الإجراءات اللازمة،مع ضرورة معرفة الموظفين بهذا التفويض بمعنى منحه السلطة اللازمة، لانجاز هذه المهام.

٤- الالتزام من قبل المرؤوس لإنجاز المهام الموكلة إليه بشكل مرض.

٥- مراقــبة أداء مــن فوضت إليه السلطة للتأكد من حسن استخدامها في أداء مهامه الوظيفية بطريقة سليمة، وتسخيرها لتحقيق أهداف المؤسسة.

٦- دعم ومساندة الرئيس إلى المفوض إليهم في تهيئة الوسائل التي تساعدهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

٧- عــدم تشجيع المرؤوسين المفوض إليهم الصلاحيات في العودة إلى الرئيس لأخذ موافقته على إجراءاتهم.

وممــا سبق يتضح لنا أن أسلوب الإدارة بالتفويض من الأساليب التي تعمل على توفيــر وقــت مدير المنظمة حيث أنه يفوض الأعمال التي لا تتصل بعملية التخطيط ورســم السياســات العامة للمنظمة، وكذلك منح المرؤوسين الصلاحيات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم من قبل المدير ويتم ذلك عن طريق اتباع خطوات عملية التفويض.

ويعني ذلك أن أسلوب الإدارة بالتفويض في المنظمات المعاصرة يتيح ممارسات تربوية ناجحة للمدير في هذه المنظمات، ومن أهم سمات أسلوب الإدارة بالتفويض ما يلي:

١- "إتاحــة الفرصة الرئيسية أو الجوهرية من قبل المدير والتي لا يمكن لغيره القيام بها، ويعني ذلك أن إتاحة تفويض السلطة للمرؤوسين، يسمح للمدير بانجاز مهامه بسرعة وإتقان.

٢- تنمية مهارات صنع القرار، وذلك بتدريب المرؤوسين على أدوار القيادة مما يدعم ثقــتهم بأنفســهم ويشــجعهم على أخذ المبادرة وإتخاذ القرارات من خلال عملية تفويــض السلطة لهم، وهو ما يؤدي في نهاية الأمر إلى رفع معنوياتهم وشعورهم بالرضا والطمأنينة في عملهم" (هاينز، ١٩٨٨م ، ص٣٢٤).

٣- الكشـــف عن قدرات الأفراد ومواهبهم وذلك من خلال ممارستهم للأعمال والمهام المفوضـــة لهـــم وهو ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتطوير هذه الممارسات وتنميتها من خلال الخبرات والمواقف الإدارية الجديدة التي يمرون بها.(علاقي، ١٤١٨هـــ، ص ٢٧٧) .

٤- "تفعيـــل الاتصـــالات بين المدير والعاملين، حيث يقلل التفويض من الوقت اللازم لإداء العمـــل الإداري عامـــة ، ذلك لأنه يلغي التوصيات الصاعدة إلى المدير من المرؤوسين" (بوكنان، ١٩٩١م،ص٣٧٨)

٥- " تمكيـــن المديـــر من القيام بالمهام الرئيسية الهامة في المنظمة، والمتعلقة بالتطوير والتخطيط ورسم السياسات،ومتابعة تنفيذ أهداف المنظمة"(العضايلة١٩٩٨م،ص٢٠٦)

وإضافة إلى السمات الرئيسة لأسلوب الإدارة بالتفويض في المنظمات المعاصرة فـــإن تحديـــد الأســـلوب المناســـب لـــتحقيق التفويض المتكامل، يتحدد بالتعرف على المستويات الثلاثة المحددة لعميلة التفويض، ويعني ذلك أنه يمكن القول أن لكل مستوى من مستويات الإدارة بالتفويض الأسلوب المناسب له، ويشير في ذلك (هاينز، ١٩٨٨م، ص٣١١) أن هناك ثلاثة مستويات للتفويض هي:

المستوى الأول:

التفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء العمل ، مع منح المرؤوس بعض الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة .

المستوى الثاني :

الـــتفويض على أساس ما يجب عمله، مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل.

المستوى الثالث:

التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل.

ويتـــبين مما سبق أن ترتيب مستويات تفويض السلطة على النحو المشار إليه ســـابقاً يرتـــبط بالنضـــج الوظيفـــي للمرؤوســـين، ففي المستوى الأولى يتم التفويض

للمرؤوســين ذوى النضــج الوظيفــي المــنخفض، أما المستوى الثاني للتفويض فيتم للمرؤوســين ذوى النضج الوظيفي المرتفع نسبياً، أما فيما يتعلق بالمستوى الثالث فإن عملية التفويض تكون عملية كاملة حيث يمارسون مسؤوليات العمل اليومي دون تدخل مــن المدير، ويصبح هذا المستوى من التفويض عندما يحقق المرؤوسين مستوى عالياً من النضج الوظيفي.

ويؤكد ما سبق عن ارتباط مستويات التفويض بالنضج الوظيفي للمرؤوسين ما يطــرحه (أبوشيخة،١٩٩١م ،ص٢٦٢) من أن هناك عدة مستويات للتفويض يطرحها في صيغة ممارسات إدارية للمفوض إليه وتتمثل هذه الممارسات الإدارية فيما يلي:

١- ينظر المرؤوس في الموضوع ومن ثم يطلع رئيسه على تفصيلاته ليقرر الرئيس عــلى ضوء ذلك ما يجب أن يعمله المرؤوس (انتظر ثم أعمل بعد أن يطرح لك الرئيس المبادرة).
٢- ينظر المرؤوس في الموضوع ويعرض على رئيسه بدائل العمل المختلفة موضحاً إيجابياتهــا وســلبياتها ويوصي بالبديل الأنسب وينتظر موافقة الرئيس (أوص ثم أحصل على الموافقة على العمل) .
٣- يــنظر المــرؤوس فــي الموضوع ويطلع رئيسه على ما يعتزم القيام به وينتظر موافقة رئيسه على أي إجراء يتخذه (اسأل ثم تصرف بعد توجيه الرئيس) .
٤- ينظر المرؤوس في الموضوع ويطلع رئيسه على ما يعتزم القيام به ويقوم بالعمل ما لم يبد الرئيس اعتراضه بحكم سلطته(أعمل وأبق الرئيس على علم بما تعمل).
٥- يــنظر المــرؤوس فــي الموضــوع، ويقــوم بــالعمل ويطــلع رئيسه تباعا " على ما يقوم به (أعمل وأطلع الرئيس) .
٦- ينظر المرؤوس في الموضوع ويقوم بالعمل دون أن يتصل برئيسه (إعمل).

وتشــير أدبيــات الفكــر الإداري المعاصر إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في مســتويات التفويض والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بقيم واتجاهات المديرين نحو عملية الــتفويض مــن جــانب، وقــدرات وإمكانيات المرؤوسين والمستويات الوظيفية التي يشغلونها من جانب آخر ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

- أهميـــة القـــرارات: وهـــنا يكـــون الاتجاه في عدم التفويض كلما كانت القرارات المطلوب اتخاذها على جانب كبير من الأهمية والعكس قد يكون صحيحاً.
- نوع الوظيفة: وفي هذا الإطار فإن تعدد واجبات الوظيفة ومحتوياتها قد يولد نوعاً مـــن الصـــعوبة في الإشراف عليها ومراقبتها وقد يؤدي ذلك إلى تفويض السلطة وكـــلما كـــانت الوظيفـــة محددة كلما كان ذلك أحرى إلى أن يحتفظ المدير بكامل سلطاته ومن ثم قد يحجب التفويض عن ممارس الوظيفة بشكل مطلق.
- القـــدرة والكفـــاءة: كلما كانت المقدرة التعليمية والتدريبية منخفضة للعاملين كلما شجع ذلك على عدم تفويض السلطة والعكس قد يكون صحيحاً "(علاقي،١٤١٨هـ، ص ٢٧٥).
- " درجـــة نضج المرؤوسين : فدرجة التفويض ومداه وكيفيته ينبغي أن تتناسب مع قدرات المرؤوسين ومستويات نضجهم الوظيفي .
- اتجاهـــات المديـــرين : يعمـــل المدير عادة في ظل اعتقاد معين عن دوره كمدير ويتوقف نمط سلوك المدير على عدة عوامل تتفاعل معاً لتولد هذا النمط .
- المستوى الوظيفي للمرؤوس : ويؤثر المستوى الوظيفي للمرؤوس على مقدار ما يفوضه له الرئيس .
- عوامـــل أخرى مثل نوع المنظمة ، ونمط التنظيم المستخدم وأهمية المهمة المراد تفويضها ودرجة الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ومقدار الوقت الذي يستطيع الرئيس أن يخصصه للاتصال مع المرؤوس" (أبوشيخه،١٩٩١م، ص ص ٢٥٧-٢٦٢) .

ونخلص مما سبق إلى أن هناك عدة مبادئ أو شروط لأسلوب الإدارة بالتفويض تحقق لـــه الفعالية في الممارسات الإدارية بالمنظمات المعاصرة بصفة عامة، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

١- "تنصـــب عمـــلية الـــتفويض على السلطة فقط دون المسئولية أي أن المدير يقوم بتفويض سلطته بصورة مؤقتة مع بقاء مسئوليته الكاملة عن هذه السلطات.

٢- يستطيع المدير سحب التفويض أو تعديله إذا وجد أن في ذلك مصلحة للعمل أو إذا أساء المفوض إليه استخدام السلطة الممنوحة له.

٣- يحـــق للمدير تعديل السلطات المفوضة أو استردادها، ولا يجوز لـــه أن يمارس السلطات المفوضة إلى آخرين طوال مدة التفويض.

٤- أن يكون هذا التفويض جزئياً أي لا يشمل جميع اختصاصات المفوض.

٥- لايجـــوز الـــتفويض في السطات المفوضة، بمعنى لا يجوز إعادة تفويض السلطة المفوضة إلى من هم أدنى في السلم الوظيفي.

٦- لا يكـــون الـــتفويض مما ورد عليه نص صريح بعدم التفويض كالمسائل المالية والقـــرارات الكـــبرى التـــنظيمية، وتغيير أساليب العمل والتعيينات والتنقلات في المراكز الرئيسية ". (العضايلة ، ١٩٩٨م، ص ٢٠٥) .

ويمكن تفسير ارتباط مبادئ تفعيل أسلوب الإدارة بالتفويض بالممارسات التربوية لكـــل مـــن المفوض والمفوض إليه من خلال تزايد أهمية العنصر البشري وممارساته الســـلوكية الإداريـــة في المنظمات بصفة عامة، مقارنة بالعناصر الأخرى وذلك على الرغم من زيادة الاعتماد على الجوانب التقنية في إنجاز المهام المنوطة بهذه المنظمات.

ويعني ذلك أن هذه المبادئ تتناول الممارسات التربوية لكل من المدير والعاملين في المنظمات والتي تتحدد باتجاهاتهم الموجبة نحو عملية التفويض.

ومـــن العـــرض الســـابق لأسلوب الإدارة بالتفويض يؤكد الباحث على أن هذا الأســـلوب مـــن أساليب إدارة الوقت يرتبط بالممارسات التربوية التي يمارسها كل من المفوض والمفوض إليه حيث أن هذه الممارسات تحقق الاستثمار الأمثل لإدارة الوقت كاستثمار ومورد من موارد المنظمة ككل في تحقيق أهدافها.

٢- الإدارة بالأهـــــــداف: MANAGEMENT BY OBJECT

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلالها يـــتم تحديـــد الأهـــداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة. وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة، لذلك بين الرئيس والمرؤوسين، إذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين إلى رئيسهم ومناقشتها وإقرارها.

"قام(بيتر دركر) في عام١٩٥٥م بصياغة مصطلح الإدارة بالأهداف،ونادى بالتركيز على الأهداف بدلاً من التركيز على الإجراءات – أي التأكيد على أهمية إنجاز الأشياء بدلاً من التأكيد على مناقشة كيف يتم عمل هذه الأشياء " (فونتانا،١٩٩٥م،ص٧٠).

وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها "طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرءوسيه معــاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، وتحديد مجالات المسؤولية في شــكل نــتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغليها، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات.

ويعرف(هاينز،١٩٨٨م، ص ١٠٧) الإدارة بالأهداف بأنها " عملية الاجتماع مع المرؤوسين في بداية مشروع أو فترة عمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها ".

ويشــير (حريــري، ١٤٢٠، ص٤٣) إلى أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب من الأساليب الحديثة في الإدارة يقصد به الربط الوثيق بين الأنشطة التي تقوم بها الإدارة ومــا يوضــع لها من أهداف أو هي نظام يمكن للمؤسسة عن طريقه أن تحدد ما تريد تحقيقــه، مــع ضرورة تقويم ما يتم إنجازه قياسياً إلى هذا الذي تم تحديده. كما يعرف أسلوب الإدارة بالأهداف " باعتباره نظاماً للتخطيط والإشراف معاً".

وقد لاقت فكرة هذه الأسلوب رواجاً كبيراً في عقدي الستينات والسبعينات بصفة خاصة ، ولدى الرواد الأوائل في الكتابة فيها تجلية لمفهومها وتحليلاً لأساسها وفلسفتها وبياناً لعملياتها.

ويــتفق منهج الإدارة بالأهداف بالمنهج العلمي في إدارة الوقت من ناحية تحديد أهــداف معيــنة يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية من خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

ومــن المزايا التي حققها تطبيق منهج الإدارة بالأهداف في المنظمة أو المؤسسة العامــة يــأتي على رأسها استغلال الوقت بفعالية تامة، ومن ثم زيادة الإنتاج مع رفع الــروح المعــنوية للأفــراد، وتقويــة العلاقــات والاتصالات بين الإدارة والعاملين والتشخيص الجيد لمشكلات العمل ووضع الحلول لها، وتطوير كل من العمل والأفراد.

خطوات الإدارة بالأهداف:

حدد (سلامة، ١٩٨٨م ،ص١٦١) أربعة خطوات رئيسية للإدارة بالأهداف هي:

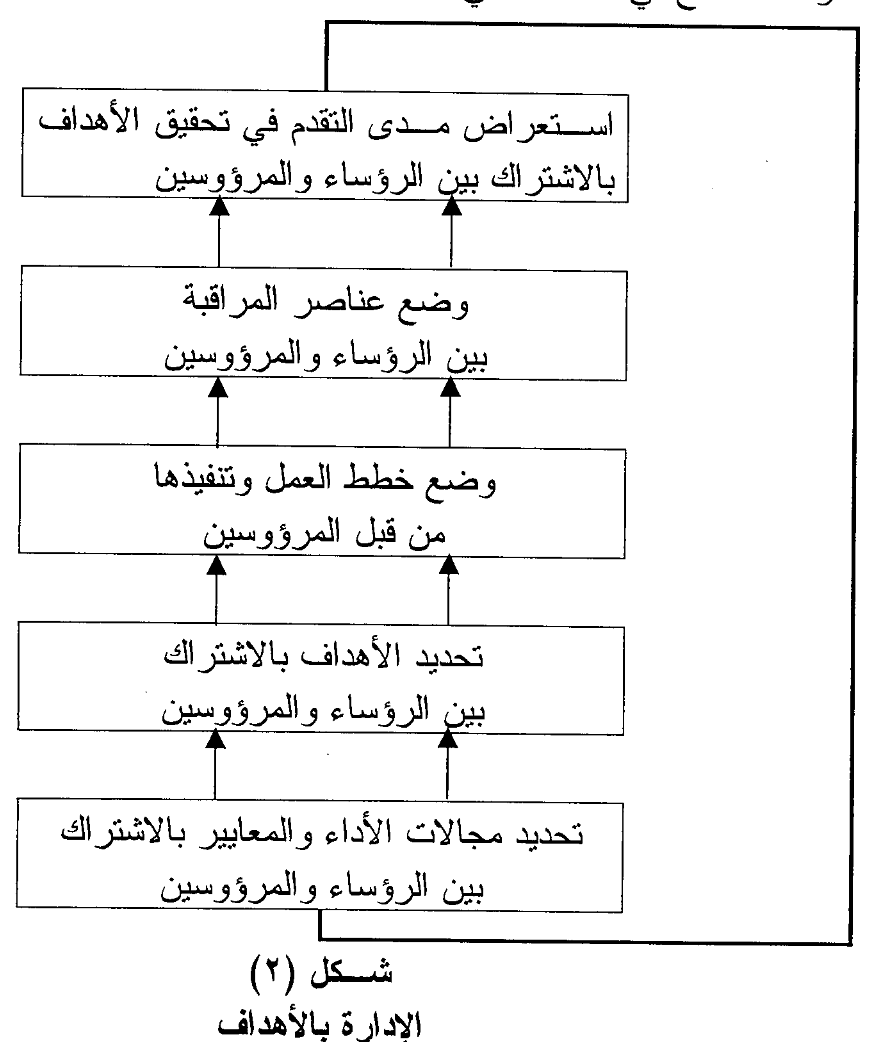
١- يطلب الرئيس من المرؤوس ورقة مكتوبة تتضمن تصوراته عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى، بحيث تشمل وضع الأهداف العملية والشخصية .

٢- يجتمع الرئيس مع المرؤوس لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة لها.

٣- تنفيذ المهام والواجبات التي تم الاتفاق عليها ومحاولة حل المشكلات التي تعترض التنفيذ.

٤- تقويم النتائج النهائية بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقاً.

وقد تختلف خطوات الإدارة بالأهداف باختلاف المهتمين بها وخبراتهم وفلسفتهم وقد وضع (درة، ١٤٠١، ص١٤) نموذجاً للإدارة بالأهداف ويتكون من خمس خطوات تتضح في الشكل التالي:



شكل (٢)
الإدارة بالأهداف

وبتحـــليل هـــذا الشكل للإدارة بالأهداف، تبين أن مجالات الأداء والمعايير، هي الأســـاس الـــذي يبـــنى عليه تحديد الأهداف، والذي يتم بناءً على مبدأ المشاركة بين العامـــلين في المنظمة. وبناءً على تحديد هذه الأهداف يتم وضع خطط العمل وتنفيذها مع ضمان توفير عناصر الرقابة سواء من المديرين أو الأفراد.

وفـــي نهايـــة الأمـــر تمـــثل الخطوة الأخيرة لأسلوب الإدارة بالأهداف، تقييماً لمستويات تحسين الأداء، ومدى التقدم في تحقيق أهداف المنظمة ككل .

ممـــا سبق يتضح أن الإدارة بالأهداف تعتبر فلسفة إدارية حديثة، ونموذج يحقق إشـــراك العاملين في وضع أهداف المنظمة وطرق تنفيذها مع رؤسائهم والاشتراك في عمـــلية الـــتخطيط لمنظمـــتهم، الأمـــر الذي يحقق نوعاً من الرضا النفسي، والشعور بالإنـــتماء للمنظمة، وهذا يساعد في الارتباط بين العاملين ورؤسائهم وتوجيه طاقاتهم للإبـــداع وخدمة منظمتهم والإدارة بالأهداف تساعد في تحديد الأدوار لكل المستويات الإدارية، وتحديد المسؤولية، وكذلك في النظم الرقابية وفي الرقابة الذاتية والموضوعية بواســـطة العاملين أو المرؤوسين أنفسهم والإدارة بالأهداف تساهم ببث روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل بشكل جماعي كما تهيئ لهم فرصة التطوير والنمو الذاتي وتحسين وتحسن أدائهم.

والجدير بالذكر " أن تركيز هذا الأسلوب في الإدارة على تحديد الأهداف أو على نـــتائج معيـــنة يســـعى لتحقيقها خلال مدة زمنية محددة. يتفق تماماً مع المنهج العلمي المطـــلوب فـــي إدارة الوقت، والذي يركز أيضاً على ضرورة تحديد الأهداف العملية والشخصـــية التي يسعى لتحقيقها خلال مدة زمنية محددة. والواقع أن تفصيل خطوات الإدارة بالأهداف تعمل على توضيح كيفية الاستفادة من الوقت بشكل أفضل واستغلاله الاستغلال الأمثل" (فهمي، ومحمود، ١٤١٤هـ، ص ٤٠٩).

إذ يؤكـــد عـــلماء الإدارة أن وضع الأهداف لأي منظمة وربطها بعنصر الوقت يعتـــبر لب أو مركز عمليات التخطيط، حيث يتضمن التخطيط تخطيطاً مسبقاً لنشاط الغـــد لإنجاز الأهداف قصيرة الأمد، وإعداد استراتيجيات لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد، وتحديد الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم على تطوير أنفسهم وتحقيق أهدافهم من خلال

تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضـــع خطة كاملة متجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ومرن بحيث يعرف المدير الاتجـــاه والطـــريق الـــذي يســـير فيه الهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى القريب أو البعيد" (عيسان، ١٩٩٢م، ص ١٣).

وخلاصـــة القـــول أن الإدارة بالأهداف تشرك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهـــداف والتـــنفيذ ويترتب على ذلك تحديد الفترة الزمنية ويؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت واستثماره الاستثمار الأمثل.

٣- الإدارة بالمشـــــاركة Participate Management :

من الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب الإدارة بالمشاركة التي كثر الاهتمام بها في الآونـــة الأخيـــرة بسبب ما تركته من آثار إيجابية حين يتم إشراك العاملين في الإدارة وإتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسئولية التخطيط والتنفيذ، وفكرة اشتراك العاملين فـــي الإدارة قـــد روج لها من الدول المختلفة رغبة في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشـــمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة. "وإشتراك العاملين في الإدارة ذو فاعلية ملموسة من وجهة نظر الإدارة السليمة "(عبد المجيد، وفهمي، ١٩٧٠م، ص ٥)

ويختلف تحديد مفهوم المشاركة بإختلاف الباحثين والكتاب ومتطلباتهم الاجتماعية والـــثقافية والاقتصـــادية. حيث يذكر (التويجري، والبرعي، ١٩٩٣م، ص٢٥٣) " أن الإدارة بالمشـــاركة هـــي مفهـــوم إداري يشجع مشاركة العاملين في صنع القرار في الأمـــور الـــتي تؤثر على وظائفهم ". وتعرف الإدارة بالمشاركة أيضاً " بإنها إندماج الأفـــراد عقـــلياً وعاطفيـــاً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسئوليات المنوطة بها" (الخضراء، ١٩٨٦م، ص ١٣).

وتعـــرف أيضاً بأنها هي مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة يتخذ بموجـــبها العامـــلون فيها القرارات الخاصة بالإنتاج وتقدير ظروف العمل (النعيمي، وعبد الهادي، ١٩٩٠ م، ص ١٤٧).

ويشـــير (خليفة، ١٩٨٣م، ص ٩٤) إلى أن الإدارة بالمشاركة هي عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة

جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة بوعي وإندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها.

ويتضـــح من المفاهيم السابقة أن تعريف الإدارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي عـــلى عملية إشراك العاملين في صنع القرار، حيث من الحقائق المسلم بها أن صناعة القـــرار عمـــلية جماعية ، يشترك فيها مع صاحب سلطة إتخاذ القرار أفراد آخرون، فـــالعقل البشري مهما كان نضجه وذكاؤه لا يستطيع في غالب الأحيان أن يحيط بكل جوانب أو أبعاد المشكلات التي تعترض سبيل التنظيم أو بحلول تلك المشكلات، وعلى هـــذا الأساس تعد المشاركة من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة "وكثيراً مـــن القـــرارات الإدارية – بل معظم القرارات – لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية وبيئية واقتصادية، وهو الأمر الذي يدعو إلى وجود مساهمة المرؤوسين والمستشارين والخـــبراء المعـــنيين بأبعاد تلك القرارات المختلفة وأثارها، فضلاً عمن يعنيهم القرار بصورة مباشرة" (شهاب، ١٩٩٥م، ص ٢١١).

وقد نما مفهوم الاشتراك في الإدارة نتيجة عاملين هما:

- شعور العمال بالحاجة إلى التعاون مع المدير .
- اعتراف الإدارة بمبدأ التعاون بين المدير والمرؤوسين.(عبد المجيد،وفهمي،١٩٧٠م، ص ١٢).

"ومن الأدوار المهمة التي يقوم بها المديرون هو عملية إتخاذ القرارات ولذا فهم يهـــتمون بتحقيق المشاركة في دراسة المشكلات وتحديد المسار السليم لحلها . ويظهر ذلك بصفة خاصة في النواحي التي ترتبط بتحقيق تعاون الموظفين في تنفيذ السياسات الإدارية ". (المسيليم ، ١٩٩٨م ، ص ١١٢).

والمشاركة في إتخاذ القرار هي لب الإدارة بالمشاركة لأنها تنمي وتطور الشعور بالمســـؤولية وتؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه، وتخلق جواً من المودة والتفاهم بين العاملين جميعاً بما فيهم المدير .

كمـــا أن تزايد المطالبة بتطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة هو تأكيد على أن حل مشاكل النظم المختلفة واستمرارية تحقيقها لأهدافها يقوم على قناعة فحواها أن الأفراد

يـــريدون أن يكونـــوا على معرفة بما يدور في مؤسساتهم وأن يكون لهم تأثيرهم على قـــراراتها المتعـــلقة بهـــم ولاشك أن الأفراد الذين تتاح لهم فرص المشاركة في صنع قـــرارات مؤسساتهم ستتوافر فيهم دافعيه أكثر ومعرفة أعمق، مما تنعكس آثاره إيجابياً على تحملهم لمترتبات هذه القرارات فإنتاجية الفرد بالدور الذي يمارسه تكون أعلى من بيئة ديمقراطية يسودها نظام إتصال فعـــال يوفـــر لـــه فرص مشاركة إيجابية فـــاعلة (الطـــويل، ١٩٨٥م، ص٢٤٢).

ويتضح مما سبق عرضه أن أسلوب الإدارة بالمشاركة يعتمد بصفة أساسية على الممارســـات الـــتربوية للأفراد داخل التنظيمات الإدارية المعاصرة وقناعاتهم بأهمية إســـهام قرارات التنظيم في تحقيق أهدافهم الخاصة، مما يجعلهم يشاركون في صناعة وإتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وهو ما يحقق لهم الرضا النفسي والطمأنينة وإحساسهم بأهميتهم كأفراد أو كعاملين فاعلين في المنظمة.

وعـــلى ذلـــك فـــإن الأسس التي تبنى عليها الإدارة بالمشاركة تحقق في النهاية ممارسات تربوية لأفراد التنظيم توجههم نحو تقبل التغيير والمشاركة في إحداثه وذلك حينما يشتركون في إتخاذ القرارات المرتبطة بتغيير سياسات العمل وإجراءاته، ومن ثم فإن هناك أساليب متعددة للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

➢ أسلوب (دلفاي) Delphi Technique :

أتى هـــذا الإســـم من معبد (دلفاي) اليوناني الذي كان يذهب إليه الناس بحثاً عن معلومات المستقبل، وهو يعتمد على تحديد ومناقشة البدائل غيابياً في اجتماع أعضائه غير الموجودين وجهاً لوجه ، وهم غالباً ما يكونون من أصحاب الخبرة وذوي الرأي. (أحمد، ١٩٩٦م، ص ص ١٩٤-١٩٥) .

وأسلوب (دلفاي) يمثل الأساليب الكمية ويمكن أن يعرف بالتعريفات التالية :

- طريقة لتنظيم الإتصال بين مجموعة من الأفراد للتعامل مع المشكلة التي تواجههم من خلال القيام بعدة خطوات متتابعة.

- أسلوب في المسح للحصول على معلومات غير معروفة وتبادلها من خلال سلسلة من دورات (جولات) الاستبيان المتتابعة.
- التتابع المحكم من عبارات الخبراء المكتوبة المتكررة المتبادلة بالبريد بين أعضاء هيئة معدة.
- طريقة للحصول على إجماع آراء الخبراء.
- أداة للـبحث تستخدم في مجالات الاختيار والتنبؤ وجمع المعلومات من خلال استطلاع آراء مجموعة من الخبراء والمهتمين بالقضايا المدروسة عن طريق توجيه أسئلة لهم أو وصولاً إلى وجهات نظرهم وآرائهم، مما يساعد في تقدير الاحتمالات لاتخاذ القرار المناسب.

" ويستخدم هذا الأسلوب للحصول على زيادة في حصيلة الآراء والمعلومات من أي عدد من الخبراء في مجال تخصصاتهم من خلال ما يسمى بعملية التغذية الراجعة Feed Back وهي عملية إتصالية في الأساس تثري عملية إصدار القرار أو الحكم في الموضوع المدروس ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على إلغاء ما يسمى بنشاط اللجان الفرعية ويتحاشى المواجهات الشخصية مما يقلل من العوامل الذاتية التي تؤثر في إتخاذ القرار أو الحكم من قبيل الاقتناع الظاهر" (زاهر،١٩٩٠م ، ص ٥٨).

أما (شهاب، ١٩٩٥م، ص ٢٣٥) فيقصد بأسلوب (دلفاي) أنه أسلوب يعمل على معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين عن طريق استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء أراء المشتركين من الخبراء مع إحتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن إتخاذ القرارات النهائية، ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وتلافي بعض عيوبها،وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار.

ولما كان أسلوب (دلفاي) طريقة لتنظيم جمع وربط أراء مجموعة مختارة من الخبراء كان لهذا الأسلوب مكونات ثلاثة أساسية هي:

- استجابة متعددة لأراء أعضاء المجموعة يتم الحصول عليها بواسطة استبيانات وهذه الاستجابة فردية غير معروفة لدى الأعضاء الآخرين.

البناء وقد تعرض الباحث في أسلوب الإدارة بالمشاركة لأهمية الممارسات التربوية في إتخاذ القرار من جانب الأفراد أوالعاملين في التنظيمات المعاصرة، وهي مشاركة تنتفي معها سلبيات فردية العمل الإداري أو إنفراد القائد أو المدير بإتخاذ القرار، وقد بين الباحث ذلك من خلال التأكيد على ميزات المشاركة في صنع القرارات، كما تطرق إلى الأساليب التقليدية والحديثة في عملية صنع القرارات والتي تسمح بتنمية الممارسات التربوية وتفعيلها نحو قبولها التغيير والتطوير التنظيمي وإحداثهما دون مقاومة، فالجميع قد أسهم بنصيبه من محصلة القرار النهائي.

ويعتبر مبدأ الشورى الذي شرعه ديننا الحنيف تأصيلا لأسلوب الإدارة بالمشاركة وذلك في قوله تعالى: ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ [الشورى:٣٨].فالإدارة بالمشاركة إدارة ديمقراطية تحمي المنظمة من انحراف المديرين وانفرادهم بالسلطة ، ويحمي المديرين أنفسهم من انفرادهم بتحمل كامل المسؤولية في اتخاذ القرارات ، وهو ما يشكل نوعاً من الرقابة الذاتية ، ويحقق للمنظمة نوعاً من الاستقرار وارتباط العاملين بمنظماتهم الإدارية بالمشاركة من شعور بالانتماء وحفزهم على بذل مزيد من الجهد والنشاط .

(٤) الإدارة الذاتية Self-Management

" يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية، بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد، وينظر إلى الإدارة الذاتية على أنها قضية فردية بالدرجة الأولى هي تعتمد على مستوى دافعيه الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية بالإضافة إلى توفير بيئة تطويرية مناسبة يساهم بها ويشجعها مسئولو المنظمة، وتعتمد الإدارة الذاتية على مقومات عديدة من أهمها المحافظة على التكوين الجسمي السليم، وتوفر بعض الصفات الشخصية المميزة للفرد، وكذلك توفر بعض المعارف والمهارات كمهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وغيرها من المهارات الاجتماعية والاشرافية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات والمناقشات مع الآخرين، يضاف إلى ذلك توفر مرونة كافية تتيح للفرد التأقلم والتكيف البيئي والإنساني مع التغيرات المختلفة التي يواجهها الإداري " (سلامه، ١٩٨٨م، ص ص١٦٣-١٦٤).

وأسلوب الإدارة الذاتية يدفع الإداري أن يطور نفسه وذلك من خلال معرفته بالمهارات التي يمتلكها ويقيمها ويعمل على تطويرها. "ولكن قبل البدء في التطوير الذاتي لابد أن يتعرف المدير على ذاته فالتعرف على الذات أمر ضروري بالنسبة لعلاقة المدير بباقي الموظفين ولإدارة الآخرين بكفاءة وإقتدار، وكذلك لوضع أهداف المدير الخاصة بالنمو والتطور، ويتم التعرف على الذات بتحليل المهارات التي يمتلكها المدير مثل المهارات البدنية والعقلية والسلوكية والإدارية والفنية" (علاقي، ١٤١٢ هـ، ص ١١٣).

وأوضح (سلامة ، ١٩٨٨ م، ص ١٦٤) أن " أهمية الإدارة الذاتية كوسيلة مساعدة في الاستفادة من الوقت حيث تركز الإدارة الذاتية على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها ، ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل والطرق التي يستخدمها، في سبيل تحقيق هذه الأهداف ".

وتتيح الإدارة الذاتية الفعالة إمكانية تطوير وتنمية قدرات ومهارات الإداري، من خلال الأساليب التدريبية الجماعية أو الفردية، كالتقييم الذاتي أو التطوير الذاتي أو الأستفادة من تجارب الآخرين وغيرها الكثير.

تساهم الوسائل والأساليب التطويرية عند رفع مستوى إنتاجية الإداري وتطوير أساليب عمله وتنظيمه لأعماله ونشاطاته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة بأقل وقت وتكلفة وجهد ممكن.

ويتضح من ذلك أن الإدارة الذاتية تعتمد على التطوير الذاتي وهو مسئولية ذاتية، ولأن التطوير الذاتي هو مسؤولية الفرد ، فمن الواجب على مدير المنظمة، باعتباره العقل المدبر لها أن يخصص جزءاً من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لزيادة معلوماته والإطلاع على المعارف الحديثة وإكتساب المهارات الجديدة بغية تطوير الأداء الفردي والمنظم واستغلال الموارد والامكانات المتاحة بشكل أفضل. وحيث تنبع الحاجة إلى التطوير الذاتي من عدم الرضا عن الوضع الوظيفي الحالي، أو الخوف من التخلف الوظيفي أو لتحقيق مستوى أفضل من الأداء والإنتاجية.

ويتناول الباحث الإدارة الذاتية من خلال محورين أساسين هما:

المفهوم، المتطلبات، كالآتي:

مفهوم الإدارة الذاتية :

تتميز الإدارة الذاتية باستمرارية وشمولية مضمونها الذي يعني ـ بصفة عامة ـ فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة الأنشطة التي يقوم بها، والوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

"فالإدارة الذاتية تماماً كإدارة الوقت، من حيث عدم إقتصارها على شخص دون الآخر، أو على نشاط دون غيره، أو على زمن دون زمن آخر، فالمدير الناجح والفعال هو الذي يحاول التعرف على الإمكانيات والقدرات والمواهب المتاحة لديه ويقومها ويعمل على تطويرها، كما يعمل على زيادة مرونته بالتأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وبفعالية مرتفعة "(فهمي، ومحمود،١٤١٤هـ ،ص٤١٠).

ويتطلب هذا العصر قيادات إدارية تتوفر لديها درجة عالية من المهارات الذاتية والإدارية والفنية والسلوكية وقادرة على التكيف مع التغييرات المستمرة والأشكال والأنماط الجديدة مع التنظيمات التي ظهرت نتيجة التطور التكنولوجي السريع ونمط القيادات الصالحة لإدارة التنظيمات الحديثة هم أولئك الذين يعرفون تحقيق الأهداف المرجوة.

ويتضح لنا أيضاً أن الوسائل والأساليب التطويرية تسهم في رفع مستوى أداء وإنتاجية المدير، وفي تطوير أساليب عمله وتنظيم لأعماله وأنشطته وزيادة فعاليته في تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد وبالتكلفة الأقل وبالجهد الممكن من أجل مسايرة روح العصر.

متطلبات الإدارة الذاتية:

تتطلب الإدارة الذاتية عدة متطلبات تتمثل فيما يلي:

- إجادة الأداء في الوظيفة الحالية إجادة تامة، وهذا يتطلب أن يكون المدير على علم بمتطلبات وظيفته الفنية والإدارية والسلوكية، وأن يقوم بتقييم ذاتي لأدائه لتلك

المتطلــبات، وذلــك لتحديد نواحي القوة والضعف في أدائه. كما يمكن الاستعانة هنا بتقييم الأداء الرسمي، والاختبارات الذاتية، وإرجاع الأثر من الزملاء والمرؤوسين، فالهدف الرئيس من هذه المرحلة هو أن يحدد الفرد ما يريد أن يطوره.

- مواكبة التغيير التكنولوجي في الوظيفة بتجديد المعرفة والمهارات وهذه المرحلة ضــرورية لأن عــدم مواكــبة التغيير يؤدي إلى التخلف الوظيفي. وتتطلب هذه المرحــلة أن يكــون المدير ملماً بما يستجد في مجال وظيفته من خلال الإطلاع والتعامل مع الخبراء من الجمعيات المهنية وحضور الندوات واللقاءات العلمية.
- وضــع أهداف المستقبل الوظيفي وتحديد أهداف التطوير والنتائج المراد الوصول إليهــا بعملية التطوير الذاتي والعمل على تحقيق هذه الأهداف بالدراسة والتدريب والإفــادة مــن المعــلومات المــتوفرة مــن تقييم الأداء الوظيفي لتعديل السلوك والاتجاهات وتنمية المهارات.
- وضع خطة للتطوير الذاتي وتشمل:
  - مجالات التطوير مصنفة ومرتبة في تسلسل منطقي حسب الأهمية.
  - جدول زمني لعملية التطوير تتوفر فيه المرونة التي تسمح بتعديله كلما طرأ ما يستوجب ذلك.
  - المواد المطلوبة لتنفيذ الخطة .
- تــنفيذ خطــة التطوير الذاتي بعد اختيار أفضل الوسائل لتحقيق أهدافها ومن هذه الوســائل الــبرامج التدريــبية وبرامج الحاسب الآلي ، وأشرطة الفيديو والدراسة بالمراســلة والــندوات والمؤتمــرات والإطلاع على الدراسات والمجلات المهنية المتخصصة " (علاقي ، ١٤١٢هــ ، ص ص ٧٣-٧٦) .

وتعــني إدارة الوقــت إدارة أنفسنا حيث يسجل الفرد منا كيف يمضي وقته وهو يقوم بالعمل وبعدها يستطيع عند إنتهاء المدة أن يحد من مضيعات وقته بشكل أفضل، كما تعني إدارة الوقت أن يعمل الإنسان بذكاء أكثر لا بجهد أكثر(ماكينزي ، ١٩٩١م، ص٤٩٣).

ويتضـــح ممـــا سبق أن أهمية الإدارة الذاتية باعتبارها أسلوباً من أساليب إدارة الوقت تبدو من خلال التركيز على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومعرفة الأنشطة التي يقوم بها، والوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق هذه الأهـــداف مستعيناً في ذلك بإقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه ، وكذلك تحقيق إتصالات فعالة بينه وبينهم.

ويتبين من العرض السابق من أسلوب الإدارة الذاتية تأكيد مضمونها على أهمية العنصـــر البشـــري وممارساته التربوية في التنظيمات المعاصرة ، فالمدير الناجح هو الـــذي يســـتطيع أن يعرف نفسه ويقدر إمكاناته وقدراته، ويوازن بينها وبين طموحاته وآماله، كل ذلك في إطار من العمل على تحقيق أهداف المنظمة ككل.

كمـــا أن الممارسات التربوية متطلب أساسي وضروري لأسلوب الإدارة الذاتية والـــتي من الضروري أن يعمل المدير الناجح على تطويرها وتنميتها وذلك من خلال تحليل المواقف الإدارية إلى عناصرها واستخراج النتائج المحتملة لها.

كما يتيح أسلوب الإدارة الذاتية وممارساته التربوية مواكبة التغيير وإحداثه وذلك مـــن خـــلال تجديـــد المديـــر لمعارفه ومعلوماته حول المستجدات من الفكر الإداري المعاصر، وهو ما يجعله قادراً على وضع أو طرح أهداف مستقبلية للتطوير التنظيمي من جانب، والتطوير الذاتي من أجل تنمية مهاراته الإدارية من جانب آخر.

كمـــا يؤكـــد العرض السابق لأساليب إدارة الوقت على أن العنصر البشري هو العنصـــر الحـــاكم لـــلعمل الإداري داخل المنظمات المعاصرة، وهو ما يشير إلى أن مـــنظمات الأعمـــال عامـــة تتحول من منظمات إدارية إلى تنظيمات مجتمعية وتمثل الممارســـات الـــتربوية للأفراد في التنظيمات المجتمعية وجوداً مباشراً ومهماً للعامل أو العنصر الإنساني الذي يعمل على تطوير وتنمية هذه التنظيمات.

وبذلـــك يمكن القول أن أساليب إدارة الوقت هي تعبير عن الممارسات التربوية لـــلقادة أو المديرين في المنظمات المعاصرة محددة بالقيم التي يؤمنون بها وإتجاهاتهم نحـــو العمـــل داخل هذه المنظمات، وكذلك فإن الممارسات التربوية للأفراد لا يحكمها فقط الأنظمة واللوائح، بل تفسرها قيم المديرين وإتجاهاتهم أيضاً نحو هذه الممارسات.

وعلى هذا فإن الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت تتمثل فيما يلي :

١- إتخاذ القرار الرشيد ٢- الاتصال الفعال ٣- العلاقات الإنسانية الجيدة

ثالثاً: الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت:

تناول العرض السابق، وإدارة الوقت المفهوم والأهمية، وكذلك أساليب إدارة الوقت والتي تتمثل في: أسلوب الإدارة بالتفويض وأسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب الإدارة الذاتية. وذلك من خلال التأكيد على مفاهيم هذه الأساليب ومبادئها الرئيسية وشروط تفعليها في التنظيمات الإدارية المعاصرة وأنتهي الفصل إلى أن هناك عدة ممارسات تربوية لأساليب إدارة الوقت من حيث أنها تعبير عن الممارسات السلوكية التي يمارسها الأفراد (المديرين أو القادة) في المنظمات الإدارية المعاصرة باعتبارها تنظيمات مجتمعية، يؤثر فيها العنصر البشري تأثيراً مباشراً، ويعطيها نمطها أو طبيعتها التنظيمية وذلك من خلال القيم التي يؤمن بها الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل في منظماتهم.

المحور لأهم هذه الممارسات التربوية كما يلي:

١- اتخاذ القرار:

يشير (حريري، ١٤٢٠هـ، ص ص٨٨-٨٩) إلى أن القرار هو "اختيار بين بدائل مختلفة، وأن القرار عملية ذهنية (عقلية) بالدرجة الأولى تتطلب قدراً من التصور والمبادأة والإبداع ودرجة كبيرة من المنطقية، والبعد عن التحيز والتعصب أو الرأي الشخصي البحت"، وقد أكد كثيرون أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر عملية الإدارة وأن العمليات والأنشطة الإدارية هي سلسلة من القرارات فالسياسات ما هي إلا نتاج قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتوجيه سلوك المرؤوسين والإجراءات هي الأخرى تأتي نتيجة قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة خطوة، والبرامج الزمنية هي قرارات ترتبط بمواعيد تنفيذ مختلف مكونات العمل.

وتعني كلمة قرار البت النهائي، وهو الأداة المحددة للصلاحية بشأن ما يجب عمله وما لا يجب عمله، والقرار يعد ترجمة لهدف وسياسة المنظمة وتحديد لأسلوب تحقيق المصلحة العامة التي يبتغيها مضمون القرار، وعلم الإدارة يهتم بعملية صنع

واتخاذ القرارات الجيدة الرشيدة التي تسهم في تحقيق أهداف الإدارة وبهذا فإن القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين.

وكذلك يشير مصطلح القرار إلى " أنه عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار وفحص العوامل المرتبطة بما يعرف باختيار السياسة، كما تشمل هذه العملية الكشف عن القيود التي تواجه عملية الاختيار بين البدائل وفحص المقدمات والأسس التي تبني عليها اتخاذ القرار ويؤكد هذا المفهوم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وكذلك عملية الاختيار بين البدائل المتعددة أمام متخذ القرار والقيود التي تواجهه والمتصلة بكل بديل من هذه البدائل" (عيد، ١٩٩٢، ص ٥٤).

ومن التعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار، يتضح أن القرار هو اختيار البديل الأمثل أو المناسب الذي يحقق الأهداف، ويحل المشكلة التي تواجه متخذ القرار، ومن ذلك فإن اتخاذ القرار السليم " الرشيد " يتطلب عدة خطوات أو مراحل أو عمليات هي كلها مسميات لأنشطة أو ممارسات يقوم بها صاحب سلطة اتخاذ القرار. وفي ذلك يشير (سالم، وآخرون، ١٩٨٢م، ص١١٤) إلى أنه " لاتخاذ القرار السليم لابد من تحديد المشكلة وتعريفها تعريفاً واضحاً ثم تطوير البدائل المتاحة للفرد وجمع المعلومات المتعلقة بكل بديل من البدائل حتى يضمن اختيار أفضل البدائل، وهذا لا يعني أن عملية اتخاذ القرارات تنتهي عند هذا الحد إذا لابد من القيام بمتابعة تنفيذ القرار للتعرف على أية انحرافات وتصحيحها".

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من النشاطات الإدارية الهامة إن لم تكن أهمها على الإطلاق، وتعتمد هذه العملية على " أنها مهارة ذهنية أو فكرية وقدرة إبداعية يفترض توفرها في الإداري ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها ووضع اقتراحات معينة لحلها وتقييم هذه المقترحات واختيار أنسبها لحل المشلكة" (أندروAndrew،١٩٨٣م،ص٣٦).

ويشير (سلامة، ١٩٨٨م، ص ٨٦-٨٨) إلى " أنه مما لاشك فيه أن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة يفترض أن يكون الإداري قد وصل خلالها إلى القرار المناسب لحل المشكلة والحقيقة أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها الإداري، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات على المستويات الإدارية

مماثل في الوقت المحدد لاتخاذ القرار وبشكل عام يمكن النظر إلى هذه الاختلافات من ثلاث زوايا هي:

- اختلاف الوقت المحدد لاتخاذ القرارات تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية.
- اختلاف توزيع الوقت المحدد لاتخاذ تبعاً لاختلاف درجة المشاركة في القرار.
- اختلاف الوقت المحدد لاتخاذ القرارات تبعاً لاختلاف النمط القيادي في المنظمة".

ومـن العـرض السابق للمفاهيم المتعددة لعملية اتخاذ القرار يتضح أن هناك عناصر رئيسية تجمع بينها هي:

- تأكيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.
- ارتباط عملية اتخاذ القرار بحل المشكلات الإدارية بكافة مستوياتها وتحقيق أهداف المنظمة ككل.
- تأكيد مفهوم عملية الاختيار والمفاضلة بين البدائل.
- المدخـل النفسي لاتخاذ القرار باعتباره عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى تتطلب القدرة على المبادأة والإبداع في حل المشكلات وتحقيق الأهداف المرجوة.
- ارتـباط اتخـاذ القرار باعتباره عملية بالوقت وذلك من حيث أن تناول أي تنظيم رسمي لعملية اتخاذ القرار، تتضمنه سلسلة من المراحل والخطوات المتتالية والتي تغطي المدى الزمني لتطبيق هذه الخطوات والانتهاء منها.

وبـناءً على العرض السابق لعملية اتخاذ القرار في المنظمات المعاصرة يتضح أنها تعني – وبصفة أساسية – الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة، ويرتبط بمفهوم الاختيار والمفاضلة تعدد مراحل عملية اتخاذ القرار من: صنع القرار، وطرح البدائل المختـلفة، واتخـاذ للقرار (اختيار البديل الأمثل)، وتنفيذ للقرار ومتابعة التحول إلى خطط أو برامج عمل محددة وتنفيذ هذا القرار.

وكذلـك يمكـن القول بأن الممارسات التربوية لمتخذي القرار تجمع بين القدرة العقـلية (الذهـنية) والـتي تعبر عن المبادأة والإبداع في معالجة المشكلات الإدارية والوصـول إلى حـلول جديدة أو مغايرة لها، وبين المشاركة كمبدأ أساسي في عملية اتخاذ القرار.

ويعنى ذلك أن اتخاذ القرار في أي منظمة معاصرة سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات خدمات إنما ينصرف إلى مهارة اتخاذه في الوقت المناسب وبالكيفية العلمية الـــتي تبـــنى على خطوات التفكير العلمي، بالإضافة إلى الاستعانة بالآليات والتقنيات الحديـــثة التي توصل إلى تطبيقها الفكر الإداري المعاصر من خلال دراسات وبحوث تطبيقية في مجالي تحليل النظم وبحوث العمليات.

وعلى الرغم من زيادة الاهتمام ، والاعتماد على التقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القـــرار إلا أنـــه يظـــل الأمر متأثراً بأهمية الممارسات الإدارية للعنصر البشري في المنظمات المعاصرة.

من العرض السابق لعملية اتخاذ القرار في الفكر الإداري المعاصر يمكن تناول أهم الممارسات التربوية لدى مديري الإدارات الأمنية لعملية اتخاذ القرار فيما يلي:

- أن يقـــوم مديـــر الإدارة بتحديد المهمة، القدرات المطلوبة لها، وقدرات المفوضين والنتائج المتوقعة، وتشجيعهم على أداء المهمة بإتقان.
- أن يقوم مدير الإدارة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ،وأن لا يفوض أياً من مرؤوسيه بالمسائل المتعلقة بالتخطيط ورسم السياسات والأمور المالية.
- أن يقوم مدير الإدارة بتحديد أهداف إدارته وترتيبها حسب أولوياتها، وتحديد الأدوار والمســـؤوليات للمرؤوســـين لتحقيق هذه الأهداف، والتحقق من إنجاز هذه الأهداف وتقويمها.
- أن يقـــوم مديـــر الإدارة بإشـــراك المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة، والتخطيط لإنجـــاز هـــذه الأهـــداف، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة، وتكوين لجان لبعض هذه الأعمال.
- أن يقـــوم مدير الإدارة بالتخطيط لأعمال الإدارة، وتحديد وقت لإنجاز هذه الأعمال والالتزام به.
- أن يقوم مدير الإدارة باستثمار الإمكانات المتاحة المادية والبشرية.

➢ أن يقـــوم مدير الإدارة بتطوير ذاته ومرؤوسيه لتحقيق أداء أفضل واستغلال الوقت الاستغلال الأمثل.

٢- الاتصال COMMUNICATION:

الاتصال ضرورة حتمية لا يستغني عنها مجتمع من المجتمعات البشرية وكانت الثورة الأولى في وسائل الاتصال متمثلة في اختراع (جوتنبرج) للطباعة في منتصف القـــرن الخـــامس عشـــر. وقد ساهم هذا التقدم الهائل في وسائل الاتصال في تقريب المســافات بين بقاع العالم المختلفة حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه في الواقع نتيجة لسرعة تداول الأنباء وانتقال المعلومات والآراء. ولقد قيل أن العالم أصبح الآن أشبه بقرية إعلامية وقد لعبت وسائل الاتصال الجماهيرية دوراً كبيراً فـــي نقـــل الـــثقافات المختلفة بين مجتمعات العالم وتقريب المسافات الفكرية وتحطيم الحواجز المصطنعة (عجوه وآخرون١٤١٢هـ، ص ١٣).

ويعرف (زويلف، والعضايلة، ١٩٩٦م، ص ٢٧٩) الاتصال بكونه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة لها من جميع الأطراف المعنية في الأمر ولذا فإن الاتصال وفق هذا التعريف هو:

➢ تبادل للمعلومات بشأن الحقائق والأفكار والانفعالات .

➢ تبادلاً مشتركاً بين الأفراد.

➢ لتحقيق مفهومية مشتركة حولها .

ويشير (الطويل، ١٩٨٥م، ص ٢٢٦-٢٢٨) إلى أن الاتصال عملية ديناميكية التي يؤثـــر فيهـــا شـــخص ما على مدركات شخص آخر وتعنى من خلال مواد أو وسائط مســـتخدمة بأشكال وطرق رمزية والاتصال كذلك عملية تفاعلية يثار المعنى فيها من خلال إرسال واستقبال رسائل لفظية وغير لفظية.

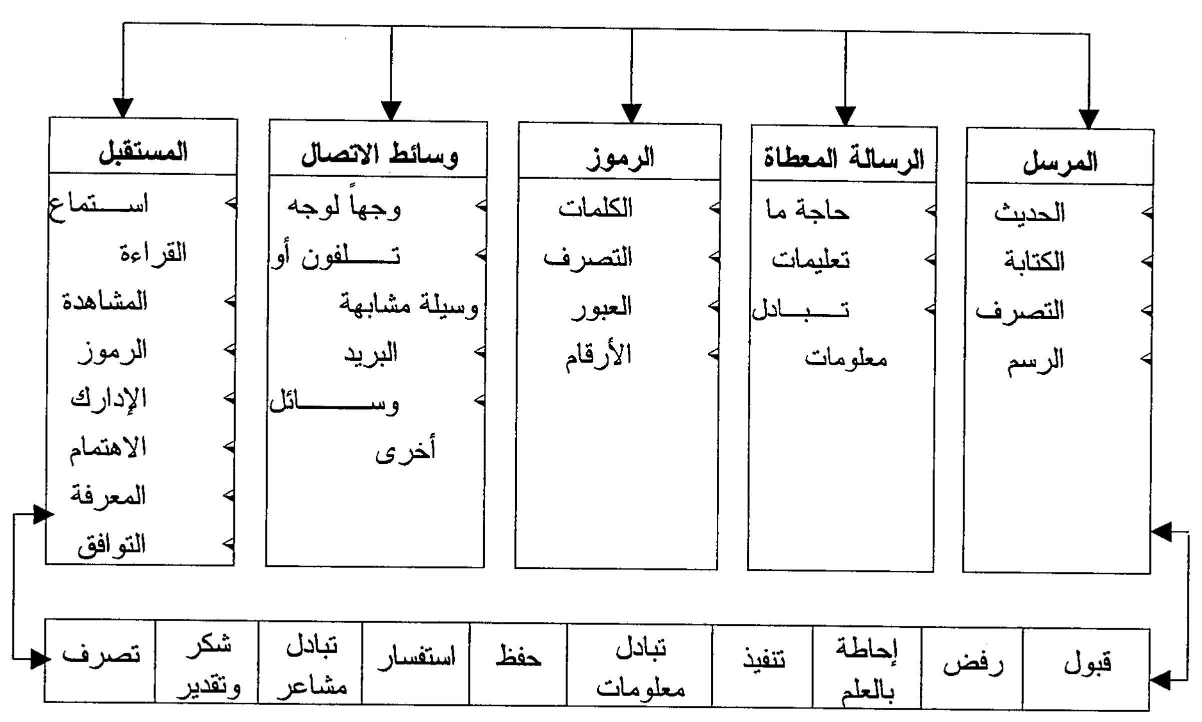
والاتصــــال هـــو عملية نقل وتبادل للأفكار والمعلومات للآخرين وإشراكهم بها بقصد تحقيق أهداف معينة لذا فإن الاتصال يركز على أمرين هامين هما:

١- نقل المعلومات والأفكار.

٢- وتحقيق الأهداف. (حريري، ١٤٢٠هـ، ص ٨٣).

كمـــا أضاف (منصور،١٤١٩هـــ، ص٢٢) إلى أن تعريف الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصيين أو أكثر فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هـــي حـــدوث التـــبادل وأن يتم بين شخصين أو أكثر، ولكي يحدث التبادل يجب أن يســـتجيب مســـتقبل أو متلقي المعلومات من المرسل والذي يقوم بإعداد الرسالة والتي تتضـــمن المعـــلومات والأفكـــار الـــتي يريد توصيلها للمتلقى من خلال وسيلة أو قناة إتصـــال، وأخيـــراً التغذية العسكية والتي هي رد الفعل أو الاستجابة التي تصدر عن المســـتقبل. ومـــن ذلك يمكن تحديد عناصر الاتصال في: المرسل، الرسالةن الوسيلة، المستقبل، التغذية العسكية.

ويبين شكل (٣) مفهوم عملية الاتصال كما يطرحها(عامر،١٩٨٦م،ص٤٢)، كما يلي:



شكل (٣)مفهوم عملية الاتصال

ويوضـــح شكل (٣) العناصر الخمسة لعملية الاتصال، كما أنه يحدد رد الرسالة باعتـــباره التصرف النهائي، أو الناتج لعلمية الاتصال، ويستخدم عامر في ذلك مفهوم

المعلومات المرتدة من مفاهيم نظرية النظم والتي تشكل عملية الاتصال على أنها نظام مفتوح، تعمل فيه المعلومات المرتدة على تنمية وتطوير عملية الاتصال.

وتشير الأسهم في الشكل السابق إلى تجاه تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل والمستقبل كعنصرين أساسين في عملية الاتصالات، وكذلك اتجاه المخرجات وتحولها مـــرة أخرى إلى مدخلات لتعديل أو تغيير تصرفات أو الممارسات التربوية في عملية الاتصالات للمرسل.

وتتم الاتصالات بشكلين كما يلي :

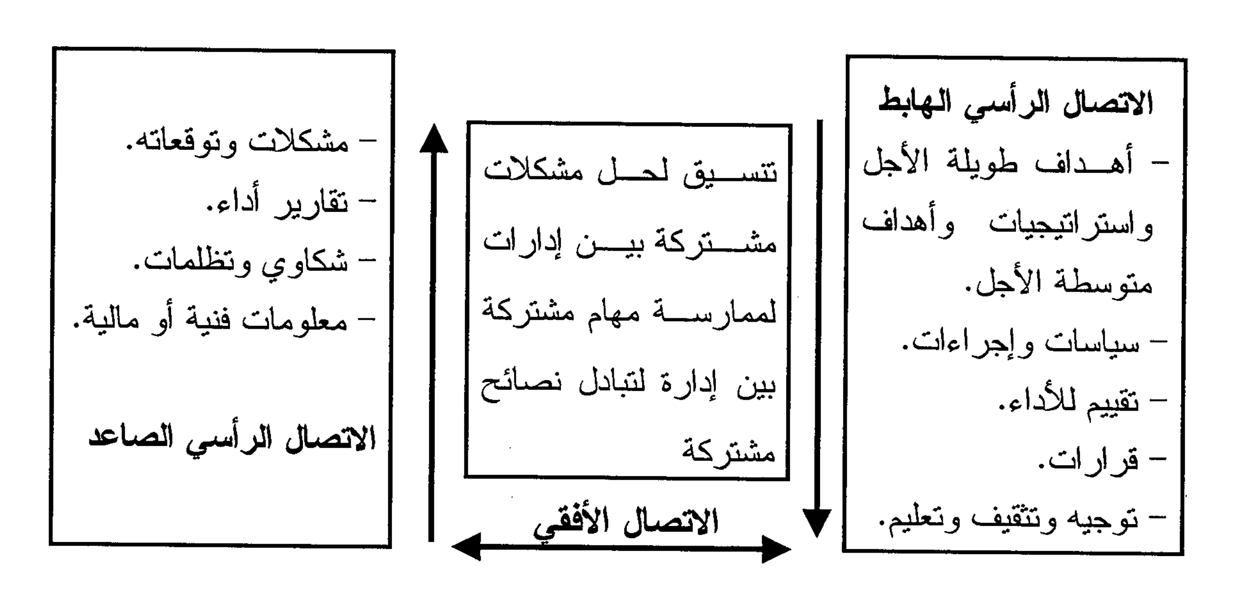
- **الاتصالات الرسمية :**

وهـــي اتصالات تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المـــنظمة، بحيـــث تكـــون هـــذه الاتصالات نظاماً مرتباً بين أساليب وإجراءات نقل المعـــلومات مـــن أعـــلى مستوى في المنظمة حتى مستوياتها الدنيا أو بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة.

ويوجـــد فـــي كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختـــلفة والـــذي يـــتم تحديها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحـــدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة بالإضافة إلى تدارس المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة وما يتعلق بالجوانب والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها للأفراد العاملين.

وتتـــبع الاتصالات الرسمية البناء الرسمي للنظام وقد تكون قنواتها طولية هابطة أي مـــن القمـــة إلى القاعدة ، أو طولية صاعدة أي من القاعدة إلى القمة أو عرضية جانبية أو قطرية.

كما يوضحها (مصطفى، والنابه، ١٤٠٦هـــ، ص ٣٥٥) في شكل (٤) التالي:



شكل (٤)

شبكة الاتصالات الإدارية (الاتصالات الرسمية)

➢ **الاتصالات غير الرسمية :**

وهـــذه اتصـــالات موجودة في كل النظم الاجتماعية وتتعايش جنباً إلى جنب مع الاتصالات الرسمية. وهي تلك الاتصالات التي يتصل العاملون مع بعضهم البعض لا يحكم أعمالهم في أي نظام تتوافر أمامهم فرص ممارسة اتصالات غير رسمية، وتتشكل استجابة طبيعية لحاجة التفاعل الاجتماعي، فتشكيل تجمعات الاتصال وتبادل المعلومات عبر التركيبة الشبكية لأية جماعة لا يمكن القضاء عليها أو إزالتها فإذا كبتت في مكان فإنهـــا ستظهر في مكان آخر. وكما توجد جماعات عمل رسمية في كل منظمة يشملها

التنظيم الرسمي من حيث تقسم العمل وتحديد الواجبات والمسؤوليات، فإنه توجد جماعات عمل غير رسمية فإلى جانب العلاقات والوظيفية فإنه توجد شبكة من العلاقات الإنسانية بين العاملين تؤثر على إنجازات الأفراد ودوافعهم وعلاقاتهم ببعضهم البعض وبالإدارة. ومن الأسباب التي تؤدي إلى تكون جماعات تلجأ إلى مزاولة الاتصالات غير الرسمية ما يلي :

- تسهيل التفاعل الاجتماعي .
- الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة .
- ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة .

وحتى يحقق مدير الإدارة الأمنية اتصالاً فعالاً يشير(حريري،١٤٢٠هـ،ص٨٦) أن فاعلية الاتصال تعني النجاح في تحقيق الهدف من الاتصال وذلك بتحقيق الحد الأعلى من التأثير في سلوك الآخرين ومن هذه الشروط الواجبة:

- إعداد رسالة إعداداً جيداً ذا نوعية متميزة من المعلومات الصحيحة.
- التأكد من وصول نتيجة الاتصال.
- وضع الوقت بعين الاعتبار.

وتحقيق مثل هذه الشروط يتوقف على عدد من الاعتبارات الأساسية التي لابد من توافرها نذكر منها :

- المهارات الاتصالية.
- وجود اتجاهات مواتية.
- اعتبارات خاصة بكل من الرسالة والوسيلة.

ويشير (سالم وآخرون ،١٩٨٢م ،ص٢١٣) إلى أن هناك أكثر من أسلوب يمكن استعماله لزيادة فعالية الاتصال وذلك بالقضاء على الصعوبات والحواجز التي تؤثر بشكل سلبي على عملية الاتصال ومنها :

- بث الرسالة برموز سهلة وواضحة .

- الانتباه لبعض الاعتبارات السلوكية من قبل المدير بشكل يؤدي إلى زيادة الثقة والاحترام بينه وبين مرؤوسيه.
- الـــتدقيق عـــلى عناصـــر عملية الاتصال أي تحليل عملية الاتصال المتعلقة بنشاطات الإدارة الرئيسية ومحاولة كشف الصعوبات.
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.
- التكرار غير الممل لعملية الاتصال وذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك العملية.
- وبناء على خصائص الاتصال الفعال والتي تعمل على تحقيق الحد الأعلى من التأثير على سلوك الآخرين، وتفهمهم لمحتوى أو مضمون الرسالة في الوقت المناســب أو الملائــم لاتخــاذ القرار. ويشمل هذا القرار أيضاً الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في عملية الاتصالات الفعالة، حيث أن هناك عــدة جوانــب تعمل على تحسين عملية الاتصالات الإدارية منها. أن مدير الإدارة الأمــنية عــند اســتخدامه الاتصــال فإن هناك عدة أمور يجب عليه مراعاتها لتحسين عملية الاتصال منها:

- نظــرة المديــر الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة وبين المنظمة ومؤثرات البيئة الخارجية.
- حســن نظــرة المديــر إلى الآخرين من العاملين كنظرة صحية تتفق مع المفاهيم الحديثة التي تعكس تطور الفكر الإداري.
- عدم حرص المدير على المعنى الرسمي الجاف للسلطة.
- تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصالات مع عدم اختصار النظرة على انه مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات.
- عــدم إغفال المدير للتنظيم والاتصال غير الرسمي مع محاولة الاستفادة منها جنباً إلى جنب مع العلاقات الرسمية في تحقيق الأهداف المشتركة.

- الحرص على التنمية الذاتية في مواقف العمل كجزء من السلوك الإداري للمدير.
- المشـــاركة بين المدير والمرؤوسين في الإدارة من خلال الأهداف وتحقيق النتائج لتحقيق التكامل الفردي والجماعي.
- اهتمام المدير بإدارة الوقت وأهمية دراسة البدائل وتوزيع الوقت حسب الأولوية.
- التمـــتع بمهـــارات إنسانية تتعلق بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل.
- اتخـــاذ القرارات الإدارية السليمة مع الاعتماد على المعلومات السليمة في الوقت السليم لمزاولة تلك العملية الإدارية.
- التمـــتع بـــالقدرة على الإصغاء النشط والهادف كمدخل هام من أجل زيادة فعالية الاتصالات.
- حسن استخدام المدير للألفاظ والمصطلحات في مجال العمل.
- القـــدرة عـــلى التنسيق من حيث تبادل المعلومات مع الإدارات (عامر، ١٩٨٦م، ص ص ٣٦٢-٣٦٥).

وتشـــير خصائص الاتصال الفعال إلى العديد من الممارسات التربوية التي على مديـــري الإدارات الأمنية أن يهتموا بها ، وبصفة خاصة اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية والتـــنظيمات غيـــر الرسمية، وذلك تقليلاً للسمة الرسمية للسلطة، كذلك الاعتماد على المعلومات وتبادل الأفكار كمدخل أساسي لزيادة فعالية الاتصالات وتجنب أية معوقات أو صعوبات تحول دون تحقيق أهداف التنظيم سواء الرسمي أو غير الرسمي معاً، فإن معوقـــات الاتصال من أكثر الأسباب التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة ككل، كما أنها قد لا تؤدي إلى اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

ويوضح (علاقي، ١٤١٨هـــ، ص ٤٢٨، ٤٣٢) إلى أن معوقات الاتصال تتمثل فيما يلي:

١- لغة الاتصال   ٢- البناء التنظيمي

٣- المركز الوظيفي والاجتماعي   ٤- معارضة التغيير .

ومدير الإدارة الأمنية من مهامه الأساسية إنشاء واستغلال نظام للاتصال الفعال بيـــنه وبيـــن العاملين. كما أصبح من الواجب عليه أن يكون ملماً بالمهارات الأساسية المرتـــبطة بعمـــلية إرســـال واستقبال المعلومات وكذلك المشاعر والاتجاهات اللازمة لممارســـة الوظـــائف الإدارية المختلفة حتى يستطيع أن يقود مرؤوسيه ويوجههم إلى الأداء الجيد للعمل (مصطفى، والنابه،١٤٠٦ هـــ، ص ١٢٥).

وعـــلى مديـــر الإدارة الأمنية أن يدرك " بأن الاتصال الإداري هو وسيلة لنقل المعـــلومات والتعـــليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة إلى مستوى التنفيذ وكذلك نقل المعلومات والبيانات الضرورية من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة في صـــورة تقارير ومذكرات واقتراحات وشكاوي وذلك بقصد اتخاذ القرارات الفعالة إلى جانب المعاونة في التأثير في سلوك الأفراد والجماعات".(هاشم، ١٩٨١م،ص٢٣٦).

كمـــا أنـــه وسيلة التعريف بالأهداف ووسيلة لتوضيحها وشرحها لجميع العاملين وهـــو ضروري أيضاً لاتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بالتنفيذ ولتوزيع العمل وحل مشكلاته والوقوف على مدى تقدمه وتقويم نتائجه وتتبع المجهودات التي تبذل من أجل الوصول إلى الأهداف (أبو الوفاء، ١٩٩٥م، ٣٨٦).

وتـــبرز أهمية الاتصال في الإدارات الأمنية كعملية ديناميكية تفاعلية بين مدير الإدارة ومرؤوسيه من خلال النقاط التالية:

١- الاتصـــال وسيلة هامة للمدير لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية أو الانحرافات التي لم تكن متوقعة والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات(أبو الوفاء، ١٩٩٥م،ص٣٩١).

٢- الاتصـــال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات المتوفرة ودقتها وتدفقها ووصولها في الوقت المناسب.

٣- يســاعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين المدير وجميع الموظفين، كمــا أنــه مهم لتناول المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها (مصطفى، والنابه، ١٤٠٦ هـ، ص ١١٤).

٤- يحقــق الاتصــال التناسق في الأداء ويوفر المناخ المناسب للإنجاز بأعلى كفاءة ممكــنة. إذ ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفرد إلى حد كبير بمدى فعالية الاتصال فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية أو غيرها التي يمكن إرجاعها فعالية عملية الاتصال.

٥- يســاعد الاتصال أعضاء الإدارة الأمنية علي فهم أهداف وواجبات الإدارة وعلي الــتعاون فيمــا بينهم بطريقة بناءه من اجل تحقيق تلك الأهداف فهو أحد الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وأحداث التغيير في سلوك الأفراد.

٦- الاتصال يربط بين كافة وظائف الإدارات الأمنية عبر قنواتها الممتدة داخل التنظيم وخارجه.

٧- أن الاتصال يزود أفراد الإدارات الأمنية بالمعلومات والبيانات اللازمة والسياسات والخطط التي تحقق من خلالها الأهداف اللازمة لأداء أعمالهم في الوقت المناسب وبالجهد المطلوب وبالطريقة الصحيحة.

ومن العرض السابق لعملية الاتصال كممارسة تربوية لمديري الإدارات الأمنية تحقيقــاً لإدارة الوقــت بفعاليــة وكفاءة ، فإنه يمكن القول أن هذه الممارسات التربوية تكتســب أهميتها وخاصة من الإدارات الأمنية من خلال العرض التالي للتوجهات التي يجب على مديري الإدارات الأمنية أن يكونوا على إلمام بها ، ومن أهم هذه التوجهات ما يلي :

- التوجه نحو إدراك قيمة التعرف على رغبات العاملين ومشاكلهم وردود فعلهم نحو مضــامين سياسات الإدارة وأهدافها، والتعرف على أهداف الجماعات داخل التنظيم بغية السعي لتحقيقها تحقيقاً مشتركاً .

- التوجه نحو استخدام الاتصالات كوسيلة فعالة لتحديد مواقف العاملين واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل، مما يؤدي إلى معرفتهم برأي الإدارة نحو مستوى أدائهم.
- التوجه نحو اعتبار الاتصال الجيد الآلية المناسبة لاتخاذ القرار الصائب مع ضمان وصول المعلومات وتدفقها في الوقت المناسب.
- وأخيرا التوجه نحو تغيير سلوك العاملين من خلال عملية الاتصالات، وذلك بمنح الأفراد المشاركة في اتخاذ القرار باحتياجاتهم ومطالبهم الشخصية.

٣- العلاقات الإنسانية HUMAN RELATIONSHIPS

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية) التي أغفلت العنصر الإنساني في التنظيم الإداري"، حيث قام أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية بالعديد من الدراسات التي تركزت حول الإنسان وسلوكه الإداري، وكشف عن العديد من الجوانب التي تفسر أنماط السلوك الإنساني في العمل.

وقد أيقظت المدرسة الكلاسيكية ونتائج دراستها رجال الأعمال، ولفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر الإنساني في الإنتاج كما أزداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عندما ازداد الاهتمام بالعناصر البشرية باعتبار أن العامل هو المفتاح إلى زيادة الإنتاج" (الشنواني، ١٩٩٤م، ص ٥٠٦-٥١٢).

وتعتبر الأبحاث التي قام بها إيلتون مايو (EltonMayo) في شركة ويسترن اليكتريك الأمريكية Western Electric بمثابة نقطة تحول الفكر الإداري وقد سميت التجارب التي قام بها بأبحاث هاوثورن(Hawthorne) وأصبحت أفكار (مايو) بمثابة مدرسة تسمى مدرسة العلاقات الإنسانية ، وكانت التجارب التي آجراها (مايو) مع فريق من معاونيه تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية ، وتوصلت التجارب إلى ما يلي:

- أن جو الصداقة والانسجام يخلف نوعاً من المسئولية الجماعية التي تحفز إلى العمل.

- كما عرفها (مصطفى ، والنابه ،١٤٠٦هـ، ص ١٥١) " بأنها مجال من مجالات الإدارة يعني بدمج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

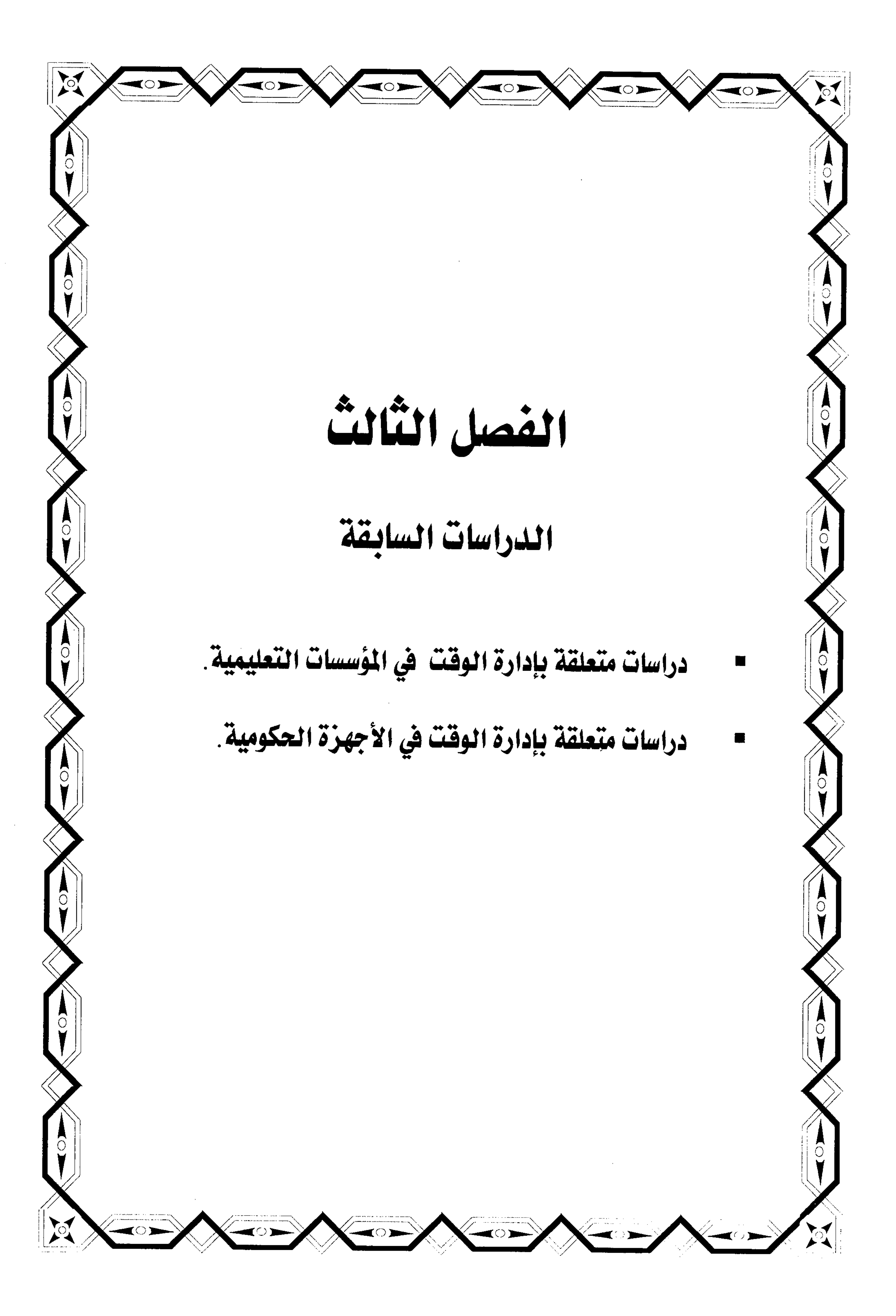
ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ثلاثة أهداف رئيسية للعلاقات الإنسانية يوضحاها (الشنواني ، ١٩٩٤ م ، ص ٤٩٩) كما يلي:

- أن تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.
- أن تحفز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.
- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف.

ولا يمكن للإدارة أن تقوم بدور إيجابي في تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توفر لديها أولاً أساس من العلم والمعرفة بأسس ونظريات العلاقات الإنسانية ويمكنها بهذا العلم وهذه المعرفة أن تضع الخطط وترسم سياسات وتنفذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية.

"وهناك الكثير من الوسائل التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية، منها عقد الاجتماعات، وفتح الباب أمام الأفراد للمساهمة والمشاركة في الإدارة، ومنها حفز الأفراد عن طريق الأجور العادلة والمكافأة التشجيعية، ومنها القيام بالبرامج الاجتماعية والترفيهية(الشنواني،١٩٩٤م،ص ٥٣٤) .

ويعلق رجال الإدارة أهمية كبيرة على مفهوم العلاقات الإنسانية وأهمية في تهيئة الجو أو المناخ المناسب لنجاح العمل في المنظمات الرسمية سواء كانت هذه المنظمات خاصة بالإنتاج أو الخدمات الملحقة، وعليه فإن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزاً إيجابياً رئيسياً للعمل والإقبال عليه فالمدير الذي يتوفر له مناخ سليم تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل بلا شك على العمل بنشاط وروح طيبه وينعكس ذلك على الآخرين فيحفزهم على زيادة جهدهم وبالعكس إذا كان جو العمل



الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- دراسات متعلقة بإدارة الوقت في المؤسسات التعليمية.
- دراسات متعلقة بإدارة الوقت في الأجهزة الحكومية.

الفصل الثالث

الدراســـات الســـــابقة

قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى نوعين هما:

- دراسات متعلقة بإدارة الوقت لدى المديرين في المؤسسات التعليمية.
- دراسات متعلقة بإدارة الوقت في الأجهزة الحكومية.

وتأتي على النحو التالي:

أولاً: دراســـات متعلقة بإدارة الوقت لدى المديرين في المؤسسات التعليمية ويعرضها الباحث كما يلي :

١- دراسة حسن ١٩٨٤م بعنوان:

"دراسة ميدانية لإدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية"

استهدفت الدراسة:

- التعرف على المجالات التي يصرف مدير المدرسة وقت الدوام الرسمي فيها.
- تسـليط الضـوء عـلى المجالات التي يضيع فيها وقت مدير المدرسة ومحاولة معرفة كمية ونسبة الوقت الضائع.
- تقديـم المقترحات والتوصيات والحلول التي من شأنها أن تقلل من الوقت الضائع، وتزيد من الوقت المتوفر للعمل للمساهمة في سرعة إنجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية.

وتحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما المجالات والأعمال والأنشطة التي يقضي مدير المدارس وقت الدوام المدرسي فيها ؟.
- ما الوقت الذي يقضي في كل مجال وعمل ونشاط؟.
- مـا مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية على الوقت الذي يقضي في مجال وعمل النشاط؟.

- ما الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس في مجالات وأنشطة ليس لها علاقة بالعمل المدرسي؟.
- ما العلاقات التي قد توجد بين الأوقات التي يقضيها مديرو المدارس في المجالات والأعمال والأنشطة؟.
- كيف يمكن مساعدة المدير على تحقيق أكبر استفادة ممكنة من وقت الدوام الرسمي؟.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن نسبة الوقت المخصص لإنجاز الأعمال الرسمية هي ٥٧ و ٦٥% من وقت الدوام الرسمي.
- أن معدلات الوقت الذي يضيعه مدير المدرسة في مجال عدم الانتظام في الدوام الرسمي تتناسب تناسباً عكسياً مع عمر مدير المدرسة ، وسنوات خدمته في الإدارة وأعداد الطلاب والمعلمين، والإداريين بالمدرسة.

أن نمط استهلاك وقت مدير المدرسة يختلف باختلاف المؤهل الدراسي وتخصصه فيه وموقع المدرسة التي يعمل بها، وقيامه أو عدم قيامه بالتدريس بجانب عمله الإداري والمنطقة التعليمية التي يعمل بها.

٢- دراسة، آتكنز،Atkins، ١٩٩٠م: " العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الضغط الوظيفي في المدارس الثانوية"

“The Relationships among Uses of Time Management Techniques and Sources of stress in High School principals”

- استهدفت الدراسة:

- تحديد العلاقة بين استخدامات تقنيات إدارة الوقت من قبل مديري المدارس الثانوية، ومصادر الضغط الوظيفي لديهم.

- بيـــان درجة استخدام تقنيات إدارة الوقت، ومصادره الرئيسية للضغط لدى مديري المدارس الثانوية، ونسبة الضغط الوظيفي المتعلقة بعمل المديرين.

أهم تساؤلات الدراسة كما يلي:

س١: إلى أي مدى يتأثر مديري المدارس بمصادر الضغط الوظيفي؟.

س٢: إلى أي مدى يستخدم مديري المدارس تقنيات إدارة الوقت؟.

أهم النتائج :

- توجــد علاقـــة سالبة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت وبين الضغط الوظيفي لدى مديـــري المـــدارس ، فكلما كان استخدام المديرين لاستراتيجيات إدارة الوقت أكثر كلما كانت درجة الضغط اقل.
- وجـــدت الدراسة أيضاً أن المديرين لا يستخدمون إدارة الوقت بدرجة كبيرة وأن عليهم إدارة وقتهم بطريقة أفضل.
- أظهـــرت نتائج الدراسة أن أكثر مصادر الضغط الوظيفي للمدير تتصل بمشكلات الوقت وعبء العمل.
- إن الضغط الوظيفي لدى مديري المدارس يشكل على الأقل ٧٥% من الضغط في حياتهم.

٣- دراســـة الســـالم ســـنة ١٤١٠ هــ بعنوان : " إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمّان التعليمية"

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على الوقت الذي يقضيه مديري ومديرات المدارس الإلزامية في كـــــل مهمة من المهمات المناطة بهم.
- الـــتعرف عـــلى معـــدل الـــزمن اليومي الذي يقضيه مديرو و مديرات المدارس الإلزامية العامة و بين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها.

من أهم تساؤلات الدراسة ما يلي :

- ما الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات المدارس الإلزامية العامة في منطقة عمّان التعليمية على كل مهمة من المهمات المناطة بهم ؟
- هـل هناك علاقة بين معدل الزمن اليومي الذي يقضيه مديرو ومديرات المدارس الإلزامية العامة وبين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها ؟

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي :

وجـــود ارتباط إيجابي عالٍ بين الزمن الذي أمضاه المديرون وبين درجة أهمية المهمة وفقاً لاعتقادهم بأهميتها.

٤- دراســـة الغـــامدي، ١٤١٠هـــ بعـنوان : " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة "

استهدفت الدراسة:

معرفة كيفية إدارة مديري المدارس لوقتهم أثناء الدوام اليومي الرسمي وذلك من خـــلال ملاحظـــاتهم أثناء ممارساتهم لأنشطتهم اليومية مع المعلمين والطلاب وأولياء أمور الطلاب والأنشطة اللاصفية والأعمال الإدارية والكتابية والموجهين.

وتحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- كيف يوزع مدير المدرسة الابتدائية بجدة وقته خلال العمل اليومي؟.
- ما مقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع المعلم؟.
- ما مقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع الطالب؟.
- ما مقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع الأنشطة اللاصفية؟.
- ما مقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع أولياء الأمور ؟.
- مـــا مقـــدار الوقت الذي قضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة في الأعمال الإدارية والكتابية؟.
- ما مقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع الموجه ؟.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يقضـــي مديــر المدرســـة الابـــتدائية بجدة ٣١,٨١% من وقته يومياً في الأعمال الإدارية والكتابية.
- يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة ٢٠% من وقته يومياً مع المعلمين .
- يقي مدير المدرسة الابتدائية بجدة ١٥,٤٥% من وقته يومياً مع الطلاب.
- يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة ١٩,٩٧% من وقته يومياً مع أولياء الأمور.
- يقضـــي مديــر المدرســـة الابـــتدائية بجدة ٦,٣٧% من وقته يومياً مع الأنشطة اللاصفية.
- يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة ٢,١٢% من وقته يومياً مع الموجهين.

٥- دراســـة إدوارد، Edward، ١٩٩١م بعــنوان: " إدارة الوقت والعوامل الديموجرافية المختارة لمديري المدارس الثانوية في ولاية كونيكتيكت كمؤشرات للرضا الوظيفي"

"Time management and selected demographic factors of secondary school principals in Connecticut as predictors of job satisfaction".

استهدفت الدراسة:

- تحديد العلاقة بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي، والمتغيرات الديموجرافية التالية: سنوات الخبرة في إدارة المدرسة، وعدد الطلاب المقيدين وموقع المدرسة والجنس "ذكر، أنثى" وتكلفة الطالب.
- دراسة كل من إدارة الوقت والرضا الوظيفي حيث يلعب كل منها دوراً في إنتاجية العمل.
- اختـــبرت فـــروض الدراســـة العلاقـــات بيـــن المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، والمتغيرات التابعة التالية: إدارة الوقت والمتغيرات الديموجرافية المذكورة سابقاً.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس.
- لا يوجــد علاقة واضحة بين المتغيرات الديموجرافية والرضا الوظيفي وإدارة الوقت.

- نظـــراً لوجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي وإدارة الوقت فإنه من المقترح عـــلى مسئولي تدريب مديري المدارس إدخال برامج تركز على تدريس مهارات إدارة الوقت.
- تشـــير العلاقـــة السالبة بين المتابعة وإدارة الوقت إلى أن هناك حاجة للأشخاص المســـئولين عـــن متابعة مديري المدارس إلى الاهتمام بالطريقة التي يتابعون بها هؤلاء المديرين.

٦- دراســـة ســـليمان، ١٩٩٣م، بعـــنوان: " إدارة وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية"

استهدفت الدراسة:

- التعرف على سمات القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نمط استهلاك الوقت في المجتمع المصري.
- بيـــان المجالات التي يقضي مديرو المدارس الصناعية وقت العمل المدرسي فيها وتسليط الضوء على تلك المجالات التي يضيع وقت المديرين فيها.
- تقديـــم الأســـلوب المناسب لإدارة وقت مديري المدارس للمحافظة عليه وتنظيمه بشكل فعال.

وقد تحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- مـــا القـــوى والعوامـــل الـــثقافية المؤثرة على نمط استهلاك الوقت في المجتمع المصري؟.
- ما الأعمال والأنشطة التي يقضي مديرو المدارس الصناعية وقت العمل المدرسي فيها؟.
- كيف يمكن مساعدة مديري تلك المدارس على تحقيق أكبر استفادة ممكنة من وقت عملهم بتلك المدارس ؟.

وقد أظهرت تلك الدراسة النتائج التالية:

أ- إن نسبة الوقت المخصص لإنجاز الأعمال الرسمية هي ٥٣% من وقت اليوم الدراسي.

ب- أن هناك مجالات وأنشطة تتسم بالطابع الشخصي تؤدي إلى ضياع قسط كبير من الوقت بدون فائدة مباشرة على العمل الرسمي ومن أبرز المجالات التي يضيع فيها وقت الدوام الرسمي:

- عدم الانتظام في العمل المدرسي ومغادرة المدرسة قبل نهاية الدوام الرسمي حيث يستهلك ذلك ١٦% من الوقت.
- يستهلك المديرون ١٣% من الوقت المدرسي في أنشطة خاصة تقضي خارج المدرسة.
- تتأثر معدلات الوقت الضائع لكل مدير مدرسة بالظروف العامة والحياة اليومية والمشاكل الخاصة التي يعانون منها.

(٧) دراسة الجمل سنة ١٤١٤ هـ بعنوان :

" إدارة الوقت لدى مديري المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية "

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على المهام التي يتولى مدير المدرسة المهنية تنفيذها في المدرسة من خلال إدارته للمدرسة المهنية.
- معرفة كيف يدار الوقت في اليوم الدراسي في المدارس المهنية من قبل مدير المدرسة المهنية.
- التعرف على الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات المدارس المهنية عل كل مهمة من المهام المناطة بهم.

وتحددت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يدير مديرو ومديرات المدارس المهنية أوقاتهم خلال الدوام الرسمي في مدارسهم؟

وتفرعت منه الأسئلة الفرعية التالية :

- مـــا المهـــام التي يتولى مدير المدرسة المهنية تنفيذها في المدرسة من خلال إدارته للمدرسة المهنية ؟.
- كيـــف يـــدار الوقت في اليوم الدراسي في المدارس المهنية من قبل مدير المدرسة المهنية ؟.
- ما الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات المدارس المهنية على كل مهمة من المهام المناطة بهم ؟.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

أ- أن من أهم مهام مدير المدرسة المهنية التي أجمع عليها المديرون والمديرات كانت كما يلي:

- الإطلاع على التشريعات التربوية وتنفيذها بالتعاون مع الهيئة التدريسية.
- توزيع المهمات والمسؤوليات على الهيئتين الإدارية والتدريسية والإشراف عليها.
- متابعة شؤون المدرسين والتعرف على حاجاتهم المهنية والعمل على تلبيتها.
- الزيارات الصفية ومتابعة أداء المدرسين.

ب- اســـتنتج الباحث أن على مدير المدرسة أن يستغل وقته ويوائم بين أولويات العمل بادئاً عمله بالأهم فالمهم.

ج- أوضـــح الـــباحث أن الزمن الذي استغرقته كل مهمة من عمله اليومي كانت على الترتيب التالي:

- الزيارات الصفية ومتابعة أداء المدرسين.
- مراقبة استغلال مرافق المدرسة (ملاعب – قاعات) لما أنشئت من أجله.
- الإشراف على إدارة الشئون المالية بالمدرسة.

٨- دراسة دياز Diaz, ١٩٩٤م بعنوان:

" دور مدير المدرسة: المسئوليات ـ قيود الوقت ـ التحديات"

"The Role of the Principle: Responsibilities, time constraints and challenges"

استهدفت الدراسة:

تحديد دور مديري المدارس الابتدائية والإعدادية كقادة تربويين من خلال تعريف مجـالات المهام الأساسية واستخدام الوقت والمشكلات الرئيسية والمجالات التي يحتاج فيها المديرين إلى تدريب أكثر والمهام التي يمكن أن يقوم بها المكتب المركزي بطريقة افضل مع تغطية بعض العناصر الديموجرافية للمديرين ومدارسهم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- صنف مديري المدارس أولويات مهامهم الإدارية بالترتيب على النحو التالي: التعليم والـتوجيه، يـليها خدمـات الطـلاب، ثم المتابعة، والإدارة والمناهج ، والعلاقات الإنسانية.
- أظهرت الدراسة أن قليل من المديرين يستخدمون وقتهم في العمل حسب الأولويات الـتي يـرونها، فبالرغم من أن أكثر مديري المدارس ذكروا أن أهم وظائفهم على الإطلاق هو دورهم كقادة تربويين إلا أنهم لا يجدون الوقت الكافي لهذا المجال، ذلك أن الأعمال الكتابية والإدارية تستنزف معظم وقتهم.
- يواجـه المديرون ضعفاً وظيفياً بسبب العمل الكتابي المتراكم والوقت الذي يستهلك معظمه في تجميع البيانات لعمل التقارير المطلوبة منهم.
- كما بينت الدراسة بأن المديرين يعانون من الإحباط لعدم مقدرتهم على إعطاء الوقت اللازم للجوانب التعليمية المصنفة على رأس قائمة الأولويات في عملهم.
- حددت الدراسة المجالات الرئيسية التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أكثر وهي كالتالي: متابعة المعلمين وتقويمهم، وإدارة الوقت، والعلاقات الإنسانية.
- يـرى المديـرون أنه يجب على المكتب المركزي أن يقوم بالدور الأكبر في جمع البيانات في المنطقة التعليمية.

وأوصـــت الدراسة: بوجوب تدريب المديرين على رأس العمل وتأهيل الجدد منهم في المجالات التالية: إدارة الوقت، متابعة المعلمين وتقويمهم،والعلاقات الإنسانية.

٩- دراسة بيـــدس ١٩٩٥م بعنوان :

"إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان"

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- ➢ التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية.
- ➢ الكشف عن طبيعة المهمات والنشاطات التي يقومون بها.
- ➢ بيـــان أثـــر متغيرات الجنس والمؤهل والخبرة الإدارية على كيفية إدارتهم لوقت العمل الرسمي.

ومن أهم تساؤلات الدراسة :

- ➢ مـــا الوقت الذي يصرفه مديرو المدارس الثانوية الحكومية على المهام والنشاطات والأعمال المناطة بهم ؟
- ➢ هل يختلف صرف الوقت على المهام والنشاطات المختلفة باختلاف الجنس ؟
- ➢ هل يختلف صرف الوقت على المهام والنشاطات المختلفة باختلاف المؤهل العلمي؟
- ➢ هل يختلف صرف الوقت على المهام والنشاطات المختلفة باختلاف الخبرة الإدارية؟

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

١- إن استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبيان المكونة من ثلاثة محاور كانت كما يلي:

- ➢ فـــي المجـــال الإداري كانت الاستجابة بدرجة مرتفعة على الأبعاد التالية : (إدارة الاجتماعات – تفقد الأبنية المدرسية – الأعمال الروتينية)
- ➢ أما في المجال الفني فكانت درجة استجابات المديرين على الزيارات الصفية مرتفعة.
- ➢ أما في المجال الإنساني فقد كانت استجابة المديرين على الاستبيان بدرجة متوسطة وكذلـــك تفويض السلطة والصلاحيات في المجال الإداري وتخطيط الوقت وتنظيمه في المجال الفني كانت استجابة المديرين بدرجة متوسطة.

٢- توجـــد فــروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة مديـــري المدارس الثانوية ومديراتها تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

٣- لا توجـــد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى المؤهل العلمي.

٤- لا توجـــد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات تعزى إلى الخبرة الإدارية.

- وقد أوصت الدراسة بضرورة اشتراك المديرين والمديرات في الدورات التدريبية الـــتي تعقد في إدارة الوقت بهدف زيادة كفايتهم المعرفية والمهارية لتفعيل الزمن بما ينهض بالعمل المدرسي.
- تفويض السلطة في الأعمال الروتينية للمرؤوسين.

١٠- دراسة الحميدي سنة ١٤١٥هـ بعنوان :

" إدارة الوقـــــت لـــــدى طـــــلاب جامـــعة أم القـــرى"

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على واقع إدارة واستخدام طلاب جامعة أم القرى لأوقاتهم الخاصة والدراسية.
- مقارنة استخدامهم وتوزيعهم للوقت.
- معرفة مدى الرشد في استخدام الطلاب للوقت.

وتحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: كيف يستخدم طلاب جامعة أم القرى أوقاتهم ؟ وإلى أي مدى يمكن اعتبار هذا الاستخدام رشيداً ؟

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف ينظم طلاب جامعة أم القرى أوقاتهم بالنسبة للنوم ؟.
- مـــا نســـبة الأوقـــات التي يخصصونها للأغراض الاجتماعية الأساسية (الأسرة والأصدقاء) ؟

- إلى أي مـــدى يهـــتمون بوضع خطط لتنظيم أوقاتهم وإلى أي مدى يلتزمون بتلك الخطط؟
- ما أوقات المذاكرة التي يفضلونها ؟
- إلى أي مدى يرى طلاب جامعة أم القرى استفادتهم من أوقاتهم ؟

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن حوالي ثلثي الطلاب يضعون خطة لتنظيم الوقت ولكن أغلبهم لا يلتزمون بها.
- بـــلغ ما يخصصه الطلاب للأوقات الحرة وأنشطتها المختلفة (٥٨) ساعة أسبوعيا، وهو أكثر مما ينبغي تخصيصه بمقدار ٣٧ ساعة أسبوعياً.
- أظهـــرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب حسب كليات الجامعـــة بالنســـبة لعدد الساعات المسجلة و بالنسبة لما يخصصونه من وقت للنوم وللأسرة وللأصدقاء أو للأوقات الحرة ونشاطاتها.
- بالنســـبة لوقت الاستذكار لدى معظم الطلاب (حوالي ٨٠%) منهم هو وقت المساء خاصة فترة الليل.
- يشـــعر الطلاب بعدم استفادتهم من الوقت بالشكل الكافي حيث أن ٩٠% منهم يرون استفادتهم من الوقت أقل من ٨٠% ، و ٥٢,٥ % من الطلاب يرون أن استفادتهم من أوقاتهم بلغت ٦٠% .

١١- دراســـة طـــه، ١٩٩٦م ، بعـــنوان: "تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربي في ضوء مفهوم إدارة الوقت"

استهدفت الدراسة:

- الـــتعرف عـــلى مفهـــوم إدارة الوقـــت المدرسي وعلاقته باتجاهات الفكر الإداري المعاصر في المدرسة الابتدائية.
- محاولـــة رصد وقائع إدارة الوقت في المدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر.

- محاولة تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بالمدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت.

وكانت مشكلة الدراسة تدور حول السؤال الرئيسي :

س: كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية بالمدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت ؟

ومن هذا السؤال اشتقت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية:

س١: كيف يتم إدارة الوقت بالمدرسة الابتدائية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

س٢: ما واقع إدارة الوقت بالمدرسة الابتدائية في مرحلة التعليم الأساسي في مصر؟

س٣: ما التصور المقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت ؟ .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تداخل الاختصاصات والمسئوليات بين الموظفين في المدرسة وهذا يشكل عامل من عوامـــل هدر الوقت وهو ناتج من كثرة عدد المرؤوسين عند الحد الزائد عن حاجة العمـــل، الأمـــر الذي ترتب عليه تكرار جهود هؤلاء الموظفين وبالتالي ضياع قدر كبير من الوقت والجهد.
- عدم وضوح أهداف التعليم الأساسي لدى القائمين على إدارة المدرسة الابتدائية مما يشـــكل عامل أساسي آخر من عوامل هدر الوقت، وذلك لأن وضوح الأهداف يمثل المقدمة الأولى لحسن توظيف الوقت المتاح.
- تركيـــز السلطة بيد الإدارات العليا وعدم مشاركة الإدارات المدرسية كجهة تنفيذية في اتخاذ أي قرار يهمها، الأمر الذي يترتب عليه استغراق قدر كبير من الوقت في إنجاز الأعمال.
- أن تطبيق اللوائح والقواعد هو الأساس في تقييم أو الأفراد وليس تحقيق النتائج التي صـــمم مـــن أجـــلها التنظيم المدرسي وبذلك فإن معدل أداء الفرد لا يرتبط بالوقت المستغرق في أداء العمل.
- قلة الموارد المتاحة أمام أفراد التنظيم الإداري.

- هـــناك العديد من المهام والممارسات الإدارية التي تحدث داخل المدرسة الابتدائية وتستنفذ الكثير من وقت وجهد العاملين بها.
- قــــلة عـــدد الدورات التدريبية المخصصة لأفراد الإدارة المدرسية الابتدائية على الأســـاليب الإداريـــة الحديـــثة، الأمر الذي تنعدم معه الفرصة في تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لذلك.
- محدودية السـلطة الممنوحة لمدير المدرسة، على الرغم من تعدد وتنوع المسؤوليات المكلف بها، الأمر الذي يترتب عليه استغراق قدر كبير من الوقت من تأدية الأعمال.
- عدم تدريب مديري المدارس لأي جديد يطرأ في الإدارة المدرسية خاصة في مجال إدارة الوقت.
- كـــثرة الأعمال الروتينية المكلف بها المدير، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات المكلف بها.
- كثرة الاجتماعات التي يعقدها المدير داخل المدرسة بالإضافة إلى أنه غير مدرب على إدارتها بكفاءة، علاوة على الاجتماعات التي يستدعي إليها المدير خارج المدرسة.

(١٢) دراسة الجبر سنة ١٩٩٨م بعنوان :

" إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة (دراسة ميدانية)

وهدفت الدراسة إلى ما يلي :

- الـــتعرف عـــلى المهـــام والمسؤوليات التي تأخذ الوقت الأكبر من مديرات مدارس التجربة[1] خلال الدوام الرسمي.
- التعرف على نوعية الاتصالات المكتوبة التي تصرف فيها مديرات مدارس التجربة جل أوقاتهن خلال الدوام الرسمي.

[1] مديرات يعملن في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة منذ العام الدراسي ٩٣/١٩٩٤م .

➢ الــتعرف على نوعية الاتصالات غير المكتوبة التي تصرف فيها مديرات مدارس التجربة جل أوقاتهن أثناء الدوام المدرسي.

وكانت تساؤلات الدراسة كما يلي:

س ١ - مــا المهام التي تزاولها مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة الأكثر استغراقاً للوقت ؟

س ٢ -مــا الاتصالات المكتوبة التي تتلقاها أو تقوم بها مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة الأكثر استغراقاً للوقت ؟

س ٣ - مــا الاتصـــالات غيــر المكتوبة التي تقوم بها مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة الأكثر استغراقاً للوقت ؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- كانت أهم المهام التي تقضي فيها مديرات المدارس جل أوقاتهن على النحو التالي:

أ- ٣٧% أعمال كتابية. ب- ١٧% اجتماعات غير رسمية.

ج-١٠% مكالمات هاتفية. د-١٠% القيام بمهام موكلة بأمينات المدرسة.

و- ٣ % اجتماعات رسمية هــ- ٧% القيام بجولات داخل المدرسة.

٢- أما الاتصالات التي استغرقت أوقات المديرات كانت على النحو التالي :

أ- ٣٠% نشرات. ب- ٢٣% خطابات خاصة.

ج- ١٦% فاكسات. د- ٢١% مراسلات أخرى.

هــ- ١٠% مراسلات مطبوعة. و-١٠% تعميمات.

٣- أما الاتصالات غير المكتوبة التي استغرقت أوقات المديرات كانت على النحو التالي:

أ- المكالمات الهاتفية. ب- الاجتماعات الرسمية.

ج- الاجتماعات غير الرسمية.

التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت في المؤسسات التعليمية:

تناولت الدراسات السابقة في هذا المحور إدارة وقت مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وبعض البلاد العربية مستهدفة في ذلك التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام كما في دراسة كل من: (بيدس ١٩٩٥م،دراسة الجبر ١٩٩٨م،ودراسة الجمل ١٤١٤هـ،ودراسة حسن ١٩٨٤م).

كما تناولت الدراسات السابقة في هذا المحور العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الضغط الوظيفي في المدارس الثانوية كما في دراسة آتكنز(١٩٩٠م) والعلاقة بين إدارة الوقت والعوامل الديموجرافية لدى مديري المدارس الثانوية كما في دراسةإدوارد(١٩٩٠م)، كما عرضت دراسة دياز(١٩٩٤م) لدور مدير المدرسة من حيث مسئولياته وقيود الوقت المتاح له والتحديات التي تواجهه في سبيل إدارة وقته بصوره أفضل. وانفردت دراسة الحميدي (١٤١٥هـ) بتناول إدارة الوقت لدى طلاب جامعة أم القرى.

ويتضح من العرض السابق أن الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة وقت المؤسسات التعليمية اتخذت من مديري ومديرات مدارس التعليم العام (الابتدائية والثانوية) مجالاً للتطبيق فيما عدا دراسة واحدة اتخذت من التعليم الجامعي مجالاً لها وبينما انتقدت كافة الدراسات في هذا المحور تناول إدارة الوقت كمتغير أساس ، وكانت هناك دراستين فقط عرضتا لإدارة الوقت في علاقته كمتغير آخر.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في هذا المحور ما يلي:

- أن هناك كثير من المهام التي يمكن أن تستغرق وقت أطول في عمل مديري ومديرات مدارس التعليم العام.
- أن المهام الإدارية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام أكثر استغراقا لوقتهم من المهام الفنية.
- أن هناك علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس.
- أن أكثر مصادر الضغط الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تتصل بمشكلات الوقت وكيفية إدارته.

ثانياً: دراسات متعلقة بإدارة الوقت في الأجهزة الحكومية:

ويعرضها الباحث كما يلي:

١- دراسة بريمة، ١٩٩٠م ، بعنوان:

" انتظام الدوام في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان"

"استهدفت الدراسة:

- التعرف على مشكلة عدم الانتظام في الدوام في الأجهزة الحكومية ومدى توفر الحلول الواقعية في إطار القيم الخاصة بالمجتمع العماني.
- التعرف على إدراك العوامل والمؤثرات الاجتماعية والثقافية والسلوكية التي ترفع من الروح المعنوية للموظف.
- العمل على انتهاج سياسة تشجيع تقدير الملكية العامة وعدم الاستهانة بها والنظر إلى عامل الوقت على أنه عامل يمكن ترجمته إلى قيمة.

وتحدد مشكلة الدراسة في الفروض التالية:

يقوم البحث على افتراض رئيسي مؤداه أن ظاهرة عدم الانتظام في القطاعين العام والخاص ظاهرة عالمية لا يخلو منها أي تنظيم إنساني يندرج تحته مجموعة من الافتراضات كما يلي:

- يفترض أن يبرز تحليل أبعاد الظاهرة حقائق أعمق من مجرد التأخير عن المواعيد الرسمية أو الغياب وإهدار الوقت.
- يتوقع أن تكون للعوامل الاجتماعية التأثير الأكبر في عدم الانتظام في الأجهزة الحكومية.
- يفترض أن مجرد وجود القوانين واللوائح والقواعد ووسائل الانضباط العقابي قد لا تؤدي إلى الالتزام بمواعيد العمل وزيادة الإنتاجية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- بما أن ظاهرة عدم الانتظام ظاهرة عالمية لا يخلو منها أي تنظيم في العالم فتتطلب الدراسة المستمرة لأبعادها التي تتمثل في الفرد بأبعاده والتنظيم "المركزية، توزيع السلطات، فرص الترقي، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب".
- تتميز البيئة الخليجية بالطفرة المالية مما أدى إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة واستقدام العمالة الوافرة مما لها أيضاً تأثير قيمي وسلوكي وحضاري على واقع الخدمة المدنية.
- أن ضمان الوظيفة والاعتماد على الدولة في تقديم الخدمات قد شجع بعض الفئات علىعدم الاهتمام بالانتظام في الدوام مما انعكس سلباً على الأداء العام والإنتاجية.

٢- دراسة البسيوني سنة ١٩٩٠م بعنوان:

" تكلفة الوقت الضائع بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان "

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على المجالات التي يضيع فيها وقت الموظف في أمور خاصة لا تتعلق بالعمل، وكمية هذا الوقت الضائع أثناء ساعات الدوام سواءً داخل الأجهزة الحكومية أو خارجها. الوقوف على البعد الاقتصادي لسوء استغلال الوقت وعدم استخدامه الاستخدام الأمثل من خلال التعرف على تكلفة الوقت الضائع.
- اقتراح الحلول المناسبة التي من شأنها أن تقلل من الوقت الضائع وتزيد من وقت العمل المنتج، للمساهمة في زيادة الإنتاجية، وسرعة إنجاز الأعمال كماً وكيفاً وتحقيق أكبر استفادة من وقت الدوام الرسمي.

وتحددت مشكلة الدراسة في الفرضيات التالية:

- يفترض أن متوسط أيام عدم الدوام للموظف بالأجهزة الحكومية يمثل (٥٠%) من أيام السنة.
- يفترض أن وقت الدوام طبقاً للقوانين لا يستغرق بالكامل من إنجاز الأعمال بالأجهزة الحكومية.

- يفترض أن هناك علاقة وثيقة وارتباطا طردياً بين التكلفة من ناحية، وعدد ساعات الوقت الضائع، وعدد الموظفين من ناحية أخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- أن الوقت الضائع أثناء الدوام داخل جهات العمل كانت على النحو التالي:

- الحاجة لبعض الوقت للاستعداد في بداية الدوام.
- تناول الفطور وبعض المأكولات.
- شرب الشاي والقهوة والمرطبات.
- قراءة الجرائد والمجلات التي لا تتعلق بالعمل.
- المكالمات الهاتفية.
- الزيارات الشخصية.

ب- أن الوقت الضائع أثناء الدوام خارج جهات العمل كانت على النحو التالي:

- التأخير عن الدوام الصباحي.
- مغادرة الدوام ومكان العمل قبل انتهاء الدوام.
- الخروج وترك المكاتب ومكان العمل أثناء الدوام.

٣- دراسة حلواني وآخرون، ١٩٩٥م، بعنوان: "المدراء وكيفية استخدامهم لوقت الدوام الرسمي" دراسة تطبيقية مقارنة على عينة من المديرين السعوديين والمديرين الأمريكيين

استهدفت الدراسة ما يلي:

- التعرف على الكيفية التي يقضي بها المديرون وقت الدوام.
- التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقت المديرين وتحد من استخدامهم للوقت بفعالية.
- إرساء القواعد الفعالة لاستخدام وقت العمل بشكل أفضل.

وتحددت مشكلة الدراسة في الفروض التالية:

- لا يخطط المديرون لعملهم مسبقاً مما يضيع الوقت في أعمال ارتجالية.
- يميل المديرين إلى المركزية وعدم الرغبة في التفويض مما يضاعف أعبائهم ويضيع وقت العمل من أمور ثانوية.

- لا يملك المرؤوسين الصلاحيات الكافية لأداء أعمالهم المفوضة لهم.
- يضيع وقت العمل بسبب سوء الاتصالات.
- يضيع وقت العمل في المجالات والعلاقات الاجتماعية.
- يستعمل المديرون سياسة الباب المفتوح بدون تقنين.
- يتعرض المديرون لمواجهة مشاكل مختلفة ناتجة عن ضياع وقت العمل تؤدي إلى مزيد من الإهدار لوقت العمل.
- تأخذ الاجتماعات حيزاً كبيراً من وقت المديرين سواء من حيث عددها أو مدتها أو إدارتها.

ومن أبرز نتائج البحث ما يلي:

- يخطط المديرون لأعمالهم بشكل مسبق في معظم الأحيان.
- يعاني المديرون السعوديون إلى حد ما من مشكلة عدم التفويض، أما المديرون الأمريكيون فإنهم لا يعانون منها.
- لا يملك عدد كبير من المرؤوسين السعوديون الصلاحيات الكافية في بعض الأحيان، أما المرؤوسين الأمريكيين فإنهم يتمتعون بالقدر الكافي من الصلاحيات بشكل مطلق.
- يضيع وقت العمل لدى المديرون السعوديين بسبب سوء الاتصالات إلى حد كبير بينما يندر حدوث ذلك لدى المديرين الأمريكان.
- لا تؤدي المجاملات والعلاقات الاجتماعية إلى إضاعة وقت المديرين السعوديين.
- يستخدم المديرون الأمريكيون سياسة الباب المفتوح بشكل مقنن أما المديرون السعوديون فإن تقنيتهم لها يتم إلى حد ما.
- لا تتسبب الاجتماعات في إضاعة وقت المديرين من الفئتين إلا في حدود معينة.

٤- دراسة الخطيب سنة ١٤١٢هـ بعنوان:

"إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن "

هدفت الدراسة إلى:

- التأكيد على أهمية الوقت.
- التعرف على حجم الوقت الضائع نتيجة هدر أو عدم استغلال وقت الدوام الرسمي وكلفته الاقتصادية.
- التعرف على أسباب عدم انتظام الموظفين بوقت الدوام الرسمي.
- التعرف على المجالات التي يضيع فيها وقت الدوام الرسمي.

وتتحدث مشكلة الدراسة في الفرضيات التالية:

أ- يلاحظ أن هناك هدراً أو عدم استغلال لوقت الدوام الرسمي في جهاز الإدارة العامة الأردني إلى درجة مكلفة ويتمثل في تأخر الموظفين أو مغادرتهم العمل قبل موعد انتهاء الدوام المدرسي أو تغيبهم عن أعمالهم أو قضاء وقت العمل في أعمال خاصة بهم.

ب- تتمثل الأسباب الرئيسية لظاهرة هدر أو عدم استغلال وقت الدوام الرسمي بظروف العمل التالية :

- عدم وجود وصف وظيفي واضح يعرف صلاحيات الموظف ومسؤولياته.
- عدم وجود رقابة كافية.
- عدم تقيد القيادات الإدارية بوقت الدوام الرسمي.
- تحيز القيادات الإدارية لصالح بعض الموظفين.
- قلة حجم العمل.
- عدم تدريب الموظفين على أهمية الاهتمام بالوقت.

ج- كما تتمثل أسباب ظاهرة هدر أو عدم استغلال وقت الدوام الرسمي في ظروف الموظف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والبيئية التالية :

- عدم وجود حوافز مادية كافية.
- ارتباطات الموظف ومشاكله الأسرية وتأثره بالضغوط الاجتماعية.

- المبادئ والمفاهيم والقيم الشخصية التي يؤمن بها الموظف.

د- توجد علاقة بين طرق هدر وقت الدوام الرسمي المختلفة وبين عدد من المتغيرات المستقلة (الفئة الوظيفية، السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية، نطاق الإشراف).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أ- أن أكثر الأسباب لعدم الانتظام بوقت الدوام الرسمي تعود إلى:

- تدني الراتب وعدم وجود حوافز مادية كافية في الإدارة العامة وكانت النسبة (٦٥%) وهي نسبة عالية.
- الممارسات غير العادلة التي يمارسها بعض الرؤساء كالمحاباة بين الموظفين وكانت النسبة (٤٨%).
- الافتقار إلى التدريب على ماهية الوقت وسبل إدارته وكانت النسبة (٤٧,٩%).
- عدم تقيد المديرين، وهم القدوة، بوقت الدوام الرسمي وكانت النسبة(٣٤,٣%).
- عدم وجود رقابة فاعلة وكافية على موضوع الوقت وكانت النسبة (٢٤,٣%).

ب- أن هناك تفاوتاً في العلاقة بين طرق هدر وقت الدوام الرسمي وبين المتغيرات المستقلة (الفئة الوظيفية – السن – الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخدمة – الحالة الاجتماعية – نطاق الإشراف).

ج- دم فاعلية الإجراءات المتخذة بحق الموظفين غير المنتظمين بوقت الدوام الرسمي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- أن يوفر جهاز الإدارة العامة في الأردن الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المجدين والمنتظمين بوقت الدوام الرسمي.
- عقد دورات تدريبية تستهدف الاهتمام بوقت الدوام الرسمي.
- تدريب كافة الموظفين على احترام الوقت.

(٥) دراسة الطراونة واللوزي، ١٩٩٦م، بعنوان:

" إدارة الوقت: دراسة ميدانية استطلاعية"

استهدفت الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى استطلاع أراء كافة المديرين في الدوائر الحكومية فيما يتعلق باستغلال وقت الدوام الرسمي وتوزيعه على الأعمال المهمة والأعمال الروتينية واليومية.
- التعرف على أهم النشاطات التي تشغل معظم وقت المدير.

وتحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

س١: ما هو معدل الوقت الذي يستخدمه المديرون في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب لممارسة النشاطات الهامة؟.

وتشتمل هذه النشاطات الاجتماعات الرسمية وإعداد الموازنات والتخطيط والتوجيه وحل مشكلات المواطنين وإعداد التقارير الرسمية والتنسيق مع الدوائر الأخرى والاتصالات الرسمية.

س٢: ما هو معدل الوقت الذي يستخدمه المديرون في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب لممارسة النشاطات الروتينية؟ .

وتشمل النشاطات الروتينية توقيع البريد والجولات التفتيشية وتوزيع الأعمال على الموظفين والزيارات غير الرسمية وتدقيق المعاملات والسجلات والانتقال بين الدائرة وموقع العمل والإعداد للزيارات الرسمية والأعمال المتفرقة الأخرى.

س٣: هل يتمكن المديرون من إنجاز جميع المعاملات أثناء الدوام الرسمي أم يحتاج لإنجاز بعض المعاملات بعد انتهاء الدوام الرسمي؟.

س٤: هل تؤثر عوامل الدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي ومدة خدمة المدير وعمره في إدارة الوقت؟ .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أ- وجد أن نسبة عالية من المديرين الذين يعملون في محافظات الكرك والطفيلة ومعان والحقــبة من أبناء هذه المحافظات وكانت نسبتهم ٥٨,٨% وعددهم ٧٧ مديراً من أصــل العيــنة البالغ ١٣١ مديراً. وقد تسهم هذه النسبة العالية في ضياع جزء من وقت المدير في زيارات الأقارب والأصدقاء والعلاقات الشخصية.

ب- وجــد أن نســبة من يحملون درجة البكالوريوس فما فوق من المديرين قد بلغت ٨٤,٨% من العينة بما في ذلك حملة الماجستير والدكتوراه.

ج- وجــد أن أكــثر ثلاثــة نشــاطات روتينية تحتاج إلى أكثر نسبة من وقت المدير المخصص لهذه النشاطات مرتبة حسب الأهمية وهي:

- نشاط الجــــولات التفتيــشـــــية.
- نشاط تدقيق المعــــاملات والسجـــــلات.
- نشاط الانتقال بين الدائرة ومواقع العمل الأخرى.

د- وجد أن أكثر ثلاثة نشاطات هامة مرتبة حسب الأهمية وتحتاج إلى أكثر من غيرها من وقت المدير المخصص للنشاطات المهمة هي:

- نشاط المراجعين بأعمال رســـمية.
- نشاط الاجتماعات الداخلية والخارجية.
- نشاط التخطيط وتنفيذ البرامـــــج.

هـــ وجــد أن معدل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال الروتينية بلغ ٣٨،٩٩% بينما معدل الوقــت اللازم لإنجاز الأعمال الهامة ٤٢,٣٤% من وقت المدير. وبلغ الوقت الضائع ١٨,٦٧% من وقت العمل الرسمي ويعادل ٦٧ دقيقة يومياً على مدار السنة.

و- أنــه توجــد علاقة بين إدارة الوقت وكل من متغيرات الدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي ومدة الخدمة وعمر المدير.

٦- دراسة العتيبي، ١٤١٢هـ، بعنوان : "دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت وبين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض"

استهدفت الدراسة :

➢ دراسة مدى الانضباط الوقتي لدى العاملين في بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض.

➢ دراسة العلاقة الارتباطية بين حالة إنتاجية العمل والسلوك الوظيفي المتعلقة باستخدام الوقت للعاملين بهذه الأجهزة.

➢ تحديد إدارة الوقت على العلاقة بين العاملين بهذه الأجهزة والجمهور.

وتحددت المشكلة في التساؤلات التالية:

➢ هل هناك تعليمات وقواعد تتصف بالشمولية والعمومية الثبات النسبي تحكم إدارة الوقت وانضباطه في الأجهزة الأمنية.

➢ هل هناك فهم وإدراك كاملين للقواعد والإجراءات المعمول بها في هذه القطاعات من قبل العاملين بها نتيجة توفر تدريب وخبرة تجبر الشخص على تخصيص وقته وجهده للعمل؟

➢ هل توجد وسائل للرقابة على التقيد بالوقت بالطرق الحديثة؟.

➢ هل الجهود المبذولة في الأجهزة الأمنية تفي بالغرض المناط بإدارة الوقت والسيطرة عليه من أجل إنجاز العمل الإداري ذات العلاقة بالجمهور؟.

➢ هل هناك طرق أخرى لتقييم الوقت في الأجهزة الأمنية خلاف النتائج ومدى تأثير ذلك على الناتج العام ؟.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- اهتمام عينة البحث بالمحافظة على وقت الدوام الرسمي واستغلاله الاستغلال الأمثل لحل مشاكل الجمهور والحفاظ على أوقاتهم.

ب- التدريب له الأثر الإيجابي على سير العمل ورفع مستوى الأداء.

ج- أهم الأسباب والمعوقات التي تعيق استغلال الوقت في الأجهزة الأمنية ما يلي:

- الزملاء والأقارب الأصدقاء.
- الوساطة والمحاباة.
- قلة وعي الجمهور.
- سياسة الباب المفتوح.
- قلة الأجهزة الحديثة.
- عدم التفويض والمركزية في العمل.

د- عدم تحديد معايير الأداء بشكل واضح للعاملين في بعض الأجهزة الأمنية.

هـ- توزيع العمل بصورة عشوائية مما يزيد عبء بعض العاملين دون البعض الآخر ويؤدي إلى هدر الوقت.

و- أثبتت الدراسة وجود قصور في العلاقات الاجتماعية بين العاملين ولهذا القصور أثاره السلبية على كفاءة الأداء.

٧- دراسة القرني ١٤١٧هـ - ١٤١٨هـ بعنوان :

" إدارة الوقت. دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض".

استهدفت الدراسة:

- التعرف على نظرة النظريات الإدارية لإدارة الوقت.
- التعرف على مدى قدرة المدير السعودي في الأجهزة الحكومية على إدارة وقت الدوام الرسمي.
- معرفة كيفية قضاء المدير السعودي في الأجهزة الحكومية وقت العمل الرسمي، والطرق المتاحة للتغلب على مشكلة سوء استثمار الوقت لديه.
- التعرف على مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على قدره المدير السعودي في الأجهزة الحكومية على إدارة وقت العمل الرسمي وتوزيعه على مجالات قضاءه.

التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت في الأجهزة الحكومية:

عرضت الدارسات السابقة في هذا المحور لانتظام الدوام، وتكلفة الوقت الضائع في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان كما في دراستي بريمة(١٩٩٠م)والبسيوني(١٩٩٠م) .

كما عرضت لإدارة الوقت لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية، كما في دراستي الخطيب (١٤١٢هـ)، والطراونة واللوزي (١٩٩٦م).

كما قدمت الدراسات السابقة في هذا المحور عرضا لكينية إدارة الوقت لدى المدير السعودي في الأجهزة الحكومية ، فقد تناولت دراسة حلواني وآخرون (١٩٩٥م) مقارنة استخدام وقت الدوام الرسمي لدى عينة من المديريين السعوديين والمديريين الأمريكيين، بينما عرضت دراسة القرني (١٤١٨هـ) لاستقلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية لمدينة الرياض . في حيث انفردت دراسة العتيبي (١٤١٢هـ) بدراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت والأداء الوظيفي الفعال للعاملين بالأجهزة الأمنية في مدينة الرياض.

ويتبين من العرض السابق، أن الدراسات السابقة في هذا المحور اتخذت من الأجهزة الحكومية مجالاً للتطبيق فيما عدا دراسة العتيبي(١٤١٢هـ) والتي ربطت بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي الفعال من جانب، كما أنها اختلفت في مجال التطبيق حيث اتخذت من الأجهزة الأمنية مجالاً للتطبيق من جانب آخر.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في هذا المحور ما يلي:

- أن هناك الكثير من مضيعات وقت العاملين في الأجهزة الحكومية.
- أن هناك علاقة بين إدارة الوقت وكل من متغيرات الدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- أن الصلاحيات الممنوحة للمديرين السعوديين غير كافية في إنجاز أعمالهم والمهام المنوطة بهم مما لا يتيح لهم استثمار وقتهم بصورة أفضل.
- أن من أهم أسباب ومعوقات استثمار الوقت في الأجهزة الأمنية: الوساطة والمحاباة، وقلة وعي الجمهور، وقلة الأجهزة الحديثة وكذلك عدم التفويض والمركزية في العمل.
- هناك قصور في تحديد معايير الأداء بشكل واضح للعاملين في بعض الأجهزة الأمنية.

أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

باستقراء أهداف ونتائج الدراسات السابقة بمحوريها السابق الإشارة إليهما، يتبين أن الدراسة الحالية، وتعمد إلى اتخاذ الإدارات الأمنية مجالاً للتطبيق وهي بذلك تختلف عن كافة الدراسات السابقة والتي تناولت المؤسسات التعليمية والأجهزة الحكومية كمجال للتطبيق ، فيما عدا دراسة واحدة وهي دراسة العتيبي (١٤١٢هـ).

وتشير دراسات كل من(حلواني وآخرون، ١٩٩٥م) ودراسة (العتيبي،١٤١٢هـ) ودراسة القرني، ١٤١٧هـ) إلى:

أ – عدم تفويض المديرون السعوديون لسلطاتهم، مما يسمح بوجود المركزية في العمل.

ب– مواجهة المديرون لمشاكل مختلفة تنتج عن ضياع وقت العمل مما يؤدي إلى المزيد من الإهدار لهذا الوقت.

ج– سوء نظم الاتصالات بين المديرين السعوديين ومرؤوسيهم.

د– وجود علاقة ارتباطية بين مرتبة المدير (نضجه الوظيفي) وتفويض السلطة مما يعني أنه كلما ارتفعت مرتبة المدير كلما إتجه إلى اللامركزية.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدارسات السابقة في عدة أبعاد تتمثل فيما يلي :

- تحديد مفهوم إدارة الوقت وأهميته كمورد أساس من موارد المنظمات الإدارية المعاصرة، واعتبار الوقت من أهم هذا الموارد، والذي يتيح الاستثمار الأفضل لباقي الموارد وخاصة المورد البشري.
- التعرف على أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر،وما تتضمنه من تقنيات حديثة تسهم في تفعيل الممارسات التربوية للعاملين بالمنظمات الإدارية المعاصرة.

- تحديد أهم الممارسات التربوية والمتمثلة في اتخاذ القرار، والاتصال، والعلاقات الإنسانية والتي من شأنها التأكيد على استثمار إدارة الوقت كمورد من موارد المنظمات الإدارية المعاصرة،لا قيداً من القيود التي على هذه المنظمات أن تتعامل معه أو تواجهه.
- تحديد أهم المتغيرات الشخصية والمهنية الأكثر ارتباطا بإدارة الوقت في الأجهزة الأمنية والممارسات التربوية للعاملين بها وهي: الرتبة، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

ويود الباحث أن يشير بعد العرض لأوجه الإفادة من الدراسات السابقة على أنه قد تكونت لديه رؤية كمنطلق أساس للدراسة الحالية تتمثل في مقولة مفادها: أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت بفعالية، يرتبط بوضوح بممارساتهم التربوية في الواقع الفعلي، وكلما اتسمت هذه الممارسات التربوية بالمرونة والفعالية، كلما أدى ذلك إلى استثمار الوقت الأمثل، وتحقيق الإنجاز الأفضل.



الفصل الرابع

إجـــراءات الدراســـة الميـــدانيــة

تمهيد:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.

ثالثاً: الإجـراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

(١) دراسة مسحية للإدارات الأمنية بمدينة الرياض.

(٢) فروض الدراسة.

(٣) اختيار عينة الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراســة (الاستبـيان):

(١) بناء أداة الدراسة.

(٢) تقنين الاستبيان:

أ – الصـــدق.

ب – الثبات.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

(١) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية.

(٢) تحليل التباين الأحادي.

(٣) اختبار شيفيه.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهـــيد:

تناول الباحث في الفصول الســـابقة الإطـــار العـــام للدراسة، ثم الإطار النظري (أدبيـــات الدراسة) في الفصـــل الثـــاني، فقد عرضت الدراسة في الفصل الثاني إدارة الوقـــت المفهـــوم والأهمية، وأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر، وكذلك الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت من حيث اتخاذ القرار، والاتصال، والعلاقات الإنسانية.

ويتناول هذا الفصل أهداف الدراسة الميدانية ومحدداتها، وعينة الدراسة وأدواتها، ولـــتحقيق الهدف من الدراسة، قام الباحث بإجراءات الدراسة الميدانية وتتضمن القيام بدراســـة مســـحية لـــلإدارات الأمنية بمنطقة الرياض موضوع البحث، وبناء فروض الدراســـة الميدانيـــة واخـــتيار عينة الدراسة وبناء أداة الدراسة (الاستبيان) والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية.

وقام الباحث بعرضها تفصيلاً كما يلي:

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية:

تهـــدف الدراسة الميدانية إلى الإجابة عن التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة، والتحقق من فروض الدراسة إحصائياً وبناءً على ذلك فإن الهدف الرئيسي من الدراسة الميدانية هو:

التحـــليل الكمـــي (الإحصائي) للبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراســـة (أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية بمنطقة الرياض).

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

(١) التحـــليل الكمـــي (الإحصـــائي) للعلاقة بين الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض.

(٢) التحـــليل الكمـــي (الإحصائي) للعلاقة بين الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف.

(٣) التحـــليل الكمـــي (الإحصائي) للعلاقة بين الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة.

(٤) التحـــليل الكمـــي (الإحصـــائي) للعلاقة بين الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية.

(٥) التحـــليل الكمي (الإحصائي) للعلاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري الإدارات الأمنية بمنطقة الرياض وممارساتهم التربوية لأساليب إدارة الوقت.

ثانياً :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

يعرض الباحث للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في ضوء المنهجية البحثية للدراســـة ككل (المنهج الوصفي) الذي يتيح استخدامه في الدراسات العلمية، الاستعانة بالأساليب الإحصائية من أجل الوصول إلى تحليل المعلومات والبيانات تحليلاً كمياً.

ويشير الباحث في هذا الصدد إلى أن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تشتمل على ما يلي:

١- دراسة مسحية للإدارات الأمنية بمدينة الرياض.

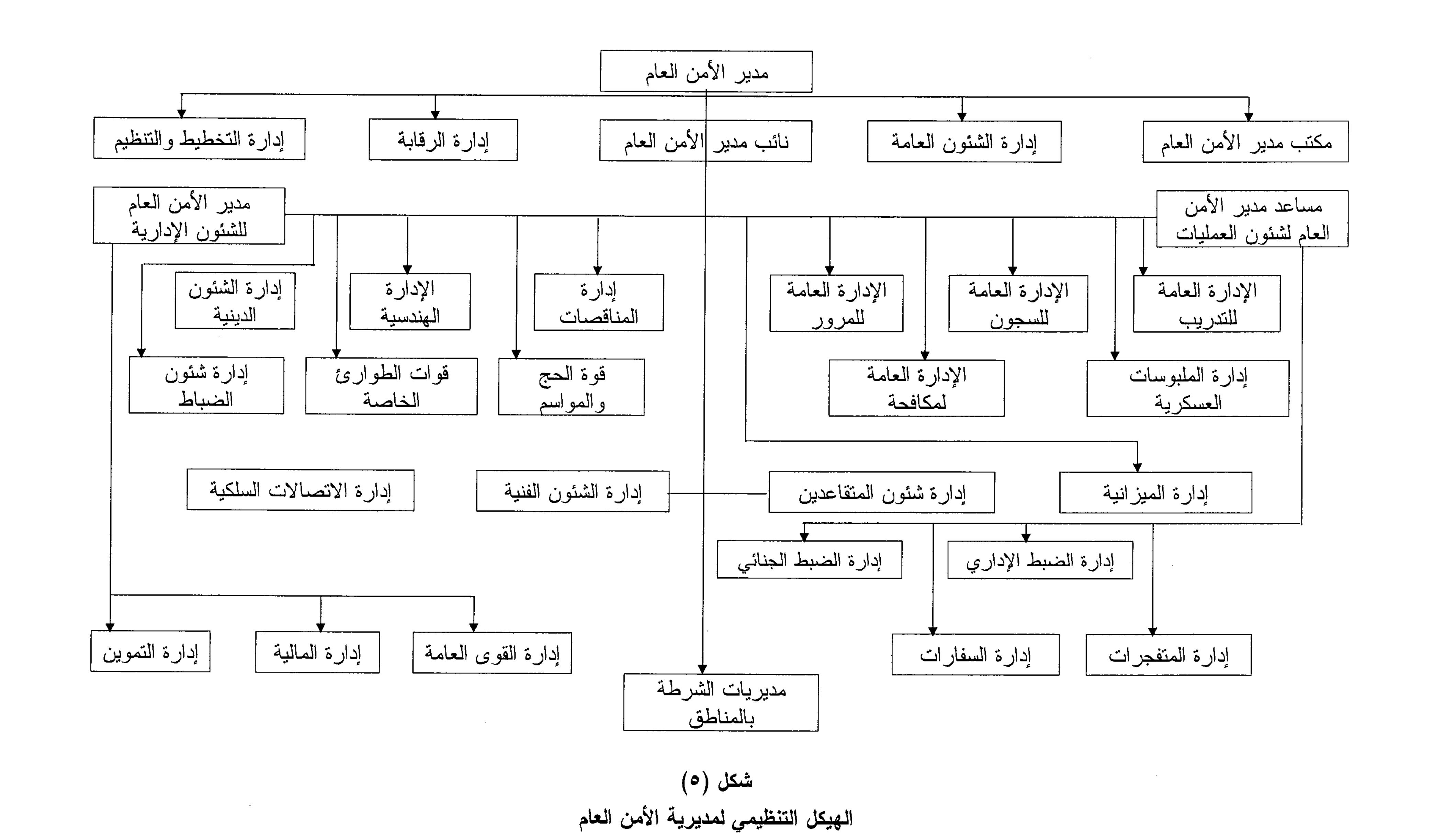
٢- بناء فروض الدراسة.

٣- اختيار عينة الدراسة.

ويعرض الباحث هذه النقاط تفصيلاً فيما يلي:

(١) دراسة مسحية للإدارات الأمنية بمدينة الرياض:

قـــام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة (مديري الإدارات الأمنية) بمنطقة الرياض وذلـــك مـــن خلال التعرف على الهيكل التنظيمي للجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بمـــنطقة الرياض، وشمل مجتمع الدراسة بناءً على ذلك جميع الإدارات العامة التابعة لمديرية الأمن العام كما هو موضح في شكل (٥) التالي:



شكل (٥)

الهيكل التنظيمي لمديرية الأمن العام

ويتضـــح من شكل (٥) أن الهيكل التنظيمي لمديرية الأمن العام يتكون من مدير الأمن العام ونائبه ومكتب مدير الأمن العام ويرتبط بمدير الأمن العام خمسة مساعدين كالـــتالي: مســـاعد للشئون التربوية، ولشئون الأمن الجنائي، وللشئون الفنية، ولشئون العمـــليات، ولشـــئون الإمداد والتموين، وكذلك يرتبط بمدير الأمن العام مديري شرط المناطق الثلاثة عشر وهي: الرياض، مكة المكرمة، عسير، الشرقية، الجوف، جيزان، نجران، حائل، المدينة المنورة، القصيم، تبوك، الباحة، الحدود الشمالية، وأيضاً يرتبط بمديـــر الأمن العام سبع إدارات عامة وهي كالتالي: الإدارة العامة للمشاريع و الشئون الهندسية، والقوات الخاصة لأمن الطرق، والإدارة العامة لمكافحة المخدرات، والإدارة العامـــة لـــلمرور، والإدارة العامة للسجون، وقيادة قوات أمن المنشئات، وقيادة قوات الطوارئ الخاصة.

٢- فـــروض الدراســـــة:

أظهرت نتائج الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة أن هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري الإدارات الأمنية بمنطقة الرياض وبين درجة ممارساتهم التربوية لأساليب إدارة الوقت، مما استدعى بناء فروض الدراسة كما يلي:

الفرض الأول:

توجـــد فـــروق ذات دلالـــة إحصـــائية حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض تعزى للآتي:

- الرتبة.
- الخبرة.
- المؤهل العلمي.

الفرض الثاني:

توجـــد فـــروق ذات دلالـــة إحصـــائية حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف تعزى للآتي :

- الرتبة.

- الخبرة.
- المؤهل العلمي.

الفرض الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة تعزى للآتي:

- الرتبة.
- الخبرة.
- المؤهل العلمي.

الفرض الرابع:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية تعزى للآتي :

- الرتبة.
- الخبرة.
- المؤهل العلمي.

٣- اختيار عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، وذلك بسبب طبيعة أفراد مجتمع الدراسة وتقسيمهم وفق الرتبة العسكرية، وهناك طريقتان يمكن إتباعهما في اختيار العينة العشوائية الطبقية، وهما:

- **الطريقة الأولى:** وتعمل على تمثيل الفئات المختلفة بنسب وجودها في المجتمع الأصلي، وذلك في حالة العينة النسبية.
- **الطريقة الثانية:** عدم التقيد في اختيار الفئات المختلفة بنسب وجودها في المجتمع الأصلي، وذلك في حالة العينة غير النسبية.(حسن، ١٩٨٠م، ص٥٤٣).

وقد اتبع الباحث الطريقة الثانية، وذلك لعدم توافر إحصائيات دقيقة لنسب وجود فئات عينة الدراسة في المجتمع الأصلي للدراسة.

وبناءاً على ذلك تم توزيع الاستبيان على كافة فئات مجتمع الدراسة حتى اكتملت العيـنة الكـلية الـتي تمثل المجتمع الأصلي، حيث قام الباحث بتطبيق الاستبيان على مديـري الإدارات الأمنية بمدينة الرياض، من رتبة ملازم إلى رتبة لواء، وكان عدد أفراد العينة(١٨٠)ضابط أمن.

وقـد حـدد الباحث سمات عينة الدراسة من خلال البيانات الأساسية التي اشتمل عليها الاستبيان على النحو التالي:

- بيانات خاصة بالرتبة ويوضحها جدول (١).
- بيانات خاصة بالخبرة ويوضحها جدول (٢).
- بيانات خاصة بالمؤهل العلمي ويوضحها جدول (٣).

وسيتم توضيح ذلك على النحو التالي:

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة من حيث الرتبة

مسلسل	الرتبة	العدد	النسبة%
١	ملازم	٨	٤,٤
٢	ملازم أول	٢١	١١,٧
٣	نقيب	٤٧	٢٦,١
٤	رائد	٣٥	١٩,٤
٥	مقدم	٣١	١٧,٢
٦	عقيد	٢٧	١٥,٠
٧	عميد	٧	٣,٩
٨	لواء	٤	٢,٢
المجموع		١٨٠	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن أكبر عـدد من أفراد العينة من رتبة نقيب وعددهم (٤٧)بنسبة (٢٦,١) ، ثم رتبة رائد ثم مقدم ثم عقيد وكان أقل عدد من أفراد العينة من رتبة لواء وعددهم(٤) بنسـبة ٢,٢%.

جدول (٢)

توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة

مسلسل	الخبرة	العدد	النسبة %
١	أقل من ٥ سنوات	١٩	١٠,٦
٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٤	١٨,٩
٣	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٥١	٢٨,٣
٤	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٤٠	٢٢,٢
٥	من ٢٠ سنة فأكثر	٣٦	٢٠,٠
	الإجمالي	١٨٠	%١٠٠

يتضح من جدول (٢) أن اكبر عدد من أفراد العينة من حيث الخبرة كانوا في الفئة من١٠ سنوات إلى أقل من ١٥سنة، وكان عددهم(٥١)بنسبة٢٨,٣%، ثم الفئة من ١٥ إلى أقل من٢٠ سنة، وكان عددهم(٤٠) بنسبة٢٢,٢%،وأقل أفراد العينة من حيث الخبرة كانوا في الفئة أقل من ٥ سنوات وعددهم (١٩) بنسبة١٠,٦%.

جدول (٣)

توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي

مسلسل	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
١	ثانوي	٧	٣,٩
٢	بكالوريوس	١٢٣	٦٨,٣
٣	دبلوم عالي	٢٢	١٢,٢
٤	ماجستير	٢٧	١٥,٠
٥	دكتوراه	١	٠,٦
	الإجمالي	١٨٠	%١٠٠

ويتضح من جدول(٣) أن أكبر عدد من أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي كانوا الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس)حيث كان عددهم (١٢٣) بنسبة ٦٨,٣%، ثم الحاصلين على درجة الماجستير ثم الحاصلين على الدبلوم العالي وكان أقل عدد من أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي من الحاصلين على درجة الدكتوراه حيث كان فرداً واحداً بنسبة ٠,٦%.

ثالثاً:أداة الدراسة (الاستبيان):

تم تصميم وإعداد الاستبيان من قبل الباحث، وهي الأداة الرئيسة لهذه الدراسة و أستخدمها الباحث تحقيقاً لأهداف الدراسة نظراً لكونها أداة لتجميع بيانات ذات صلة وثيقة بمشكلة بحثية، وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان. "باعتباره الأداه التي تستخدم في مجال العلوم الاجتماعية بهدف التوصل إلى معلومات أو آراء تفيد في إثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة من المشاكل".(داود، وآخرون، ١٩٩١م، ص ٧٧).

١ - بناء أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة و أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ثم تصميم وإعداد الاستبيان في صورته الأولية مكوناً من جزأين:

الجزء الأول خاص بالبيانات الأساسية التي تحدد سمات عينة الدراسة من حيث الرتبة، والخبرة، والمؤهل العلمي.

أما الجزء الثاني من الاستبيان فقد تضمن عبارات الاستبيان في صورته الأولية* وعددها (٨٢) عبارة موزعة على أربعة محاور رئيسة وهي تمثل أساليب إدارة الوقت التي تناولها الباحث في الفصل الثاني، وهي على النحو التالي:

المحور الأول	أسلوب الإدارة بالتفويض	ويتكون من ٢٠ عبارة.
المحور الثاني	أسلوب الإدارة بالأهداف	ويتكون من ٢١ عبارة.
المحور الثالث	أسلوب الإدارة بالمشاركة	ويتكون من ٢٠ عبارة.
المحور الرابع	أسلوب الإدارة الذاتية	ويتكون من ٢١ عبارة.

وحيث أنتهي الفصل الثاني إلى تحديد الممارسات التربوية التي تعبر عن أساليب إدارة الوقت، حيث تضمن كل أسلوب من أساليب إدارة الوقت السابقة عبارات تعبرعن الممارسات التربوية التالية: اتخاذ القرار، الاتصال، والعلاقات الإنسانية وذلك على النحو التالي:

* انظر ملحق (١) الاستبيان في صورته الأولية، ص٢١٢.

➢ **المحور الأول أسلوب الإدارة بالتفويض، وتمثل العبارات:**

(١،٢،٣، ٢٠،١٦،١٤،٨،٥،٤)الممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار في هذا المحور.

والعبارات: (٦،٧،٩،١٢،١٨) الممارسات التربوية المتعلقة بالاتصال في هذا المحور.

والعبارات:(١٩،١٧،١٥،١٣،١١،١٠) الممارسات التربوية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في هذا المحور.

➢ **المحور الثاني أسلوب الإدارة بالأهداف وتمثل العبارات:**

(٣،٥،٧، ٨،١٠،١١، ١٩،١٥،١٤)الممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار في هذا المحور.

والعبارات:(١٧،١٣،١٢،٩،٦،٢،١) تمثل الممارسات التربوية المتعلقة بالاتصال في هذا المحور.

والعبارات: (٢١،٢٠،١٨،١٦،٤) تمثل الممارسات التربوية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في هذا المحور.

➢ **المحور الثالث أسلوب الإدارة بالمشاركة وتعبر العبارات:**

(١٩،١٧،١٠،٥،٤،١)عن الممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار في هذا المحور.

والعبارات: (٢٠،١٦،١٤،١٣،١٢،١١،٩،٢) تمثل الممارسات التربوية المتعلقة بالاتصال في هذا المحور.

والعبارات: (١٨،١٥،٨،٧،٦،٣) والتي تمثل الممارسات التربوية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في هذا المحور.

➢ **المحور الرابع أسلوب الإدارة الذاتية وتعبر العبارات:**

(١٤،١١،٩،٨،٧،٢،١)عن الممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار.

والعبارات: (١٢،١٠،٥،٤،٣،٢٠،١٥) تمثل الممارسات التربوية المتعلقة بالاتصال.

والعبارات: (٢١،١٩،١٨،١٧،١٦،١٣،٦) تمثل الممارسات التربوية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

وقد تبنى الباحث في هذا الاستبيان الشكل المقنن (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة.

وقـد أستخدم الباحث التدرج الثلاثي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: (دائماً – أحياناً– نادراً) بحيث تأخذ الاستجابة دائماً ثلاث درجات ، والاستجابة أحياناً درجتان، والاستجابة نادراً درجة واحدة.

دائماً	أحياناً	نادراً
٣	٢	١

٢-تقنـين الاستبيـان :

قام الباحث لتقنين الاستبيان باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

أ- الصدق Validity :

وللتحقق من صدق الاستبيان أتبع الباحث الطرق التالية :

- الصدق المنطقي Logical Validity.
- صدق الإتساق الداخلي.
- الصدق الذاتي Intrinsic Validity.

سيعرضها الباحث تفصيلاً كما يلي:

- الصدق المنطقي -Logical Validity :

وهـو صدق المحكمين [1] حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أم القرى وكذلك بأقسام التربية وعلم النفس والمناهج وطرق التدريس والإدارة بكليات التربية للبنات بجدة وعددهم خمسة عشر محكماً.

وطـلب الـباحث مـن السادة المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات الاسـتبيان ومـدى ملاءمـة تلك العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى إنتماء تلك العـبارات لـلمحاور الـتي تضمنها الاستبيان وإدخال أي تعديلات مفيدة لتطوير أداة الدراسة.

وعلى ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات التي أتفق عليها أكثر من ٧٥% من المحكمين سواءً بتعديل صياغة العبارة أو حذف بعض

[1] أنظر ملحق (٢) قائمة بأسماء المحكمين ص ٢٢٠ .

العـــبارات، أو إضافة عبارات جديدة . ويوضح جدول (٤) نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبيان في صورته الأولية كما يلي:

جدول (٤)

نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبيان في المحاور الأربعة

م	المحور الأول أسلوب الإدارة بالتفويض	المحور ا لثاني أسلوب الإدارة بالأهداف	المحور الثالث أسلوب الإدارة بالمشاركة	المحور الرابع أسلوب الإدارة الذاتية
١	٠,٨٦	١,٠٠	٠,٩٣	٠,٩٣
٢	١,٠٠	١,٠٠	٠,٦٣	٠,٩٣
٣	٠,٩٣	١,٠٠	٠,٦٣	١,٠٠
٤	٠,٩٣	٠,٩٣	١,٠٠	١,٠٠
٥	٠,٩٣	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠
٦	٠,٨٦	٠,٩٣	٠,٩٣	١,٠٠
٧	٠,٩٣	٠,٧٩	٠,٧٩	١,٠٠
٨	٠,٧٩	٠,٧٩	٠,٨٦	٠,٧٩
٩	٠,٦٤	٠,٧٩	٠,٧٩	٠,٩٣
١٠	١,٠٠	٠,٩٣	٠,٩٣	٠,٩٣
١١	١,٠٠	١,٠٠	٠,٧٩	٠,٩٣
١٢	٠,٧٦	٠,٩٣	٠,٥٧	١,٠٠
١٣	١,٠٠	٠,٨٦	١,٠٠	٠,٧٩
١٤	٠,٨٦	١,٠٠	١,٠٠	٠,٩٣
١٥	٠,٨٦	٠,٧٦	١,٠٠	٠,٩٣
١٦	٠,٦٤	٠,٨٦	٠,٩٣	٠,٧٩
١٧	٠,٧١	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠
١٨	٠,٩٣	١,٠٠	١,٠٠	٠,٩٣
١٩	٠,٩٣	٠,٧١	٠,٥٧	٠,٩٣
٢٠	٠,٨٦	٠,٨٦	١,٠٠	٠,٨٦
٢١	–	١,٠٠	–	٠,٧١

مــن جدول (٤) يتضح أن في المحور الأول أسلوب الإدارة بالتفويض قد عدلت العبارات(٤،٦،٧،٩،١٥،١٦،١٩) ولم يتم حذف أي عبارة في هذا المحور بل أضيفت عبارتين جديدتين (٢١،٢٢) إلى المحور.

وفي المحــور الثــاني أسـلوب الإدارة بالأهـــداف قـد تـم تعديل العبــارة (٦،٨،٩،١٢،٢٠) مع تبديل (١٢) قبل(١١) وتم حذف العبارة(٧)من عبارات الاستبيان في صورته الأولية وأضيفت العبارات (٢٠، ٢١، ٢٢).

وفي المحور الثالث أسلوب الإدارة بالمشاركة تم تعديل العبارة(٢،٣،٧،٨،٩،١٩) وحــذف العــبارة (١٢) لتكرارها مع العبارة (١٧) من عبارات الاستبيان في صورته الأولية وتم إضافة العبارة (٢٠).

أما المحــور الرابـــع أسـلوب الإدارة الذاتيـــة فقـد تم تعـــديل العــبــارة (١،٢،٦،٩،١٠،١١،١٤) ولــم تحــذف أي عبارة من عبارات هذا المحور وأضيفت العبارة (٢٢،٢٣).

وبالتالي أصبح الاستبيان بعد إجراء الصدق المنطقي في صورته النهائية[1] مكوناً من أربعة محاور رئيسة تضم سبع وثمانون عبارة موزعة كما يلي:

١- المحور الأول   أسلوب الإدارة بالتفويض   ويتكون من ٢٢ عبارة.

٢- المحور الثاني   أسلوب الإدارة بالأهداف   ويتكون من ٢٢ عبارة.

٣- المحور الثالث   أسلوب الإدارة بالمشاركة   ويتكون من ٢٠ عبارة.

٤- المحور الرابع   أسلوب الإدارة الذاتيـــة   ويتكون من ٢٣ عبارة.

وبذلــك أصــبح كــل أســلوب مـــن الأساليب السابقة متضمناً لعبارات تعبر عن الممارسات التربوية التالية: اتخاذ القرار، الاتصال و العلاقات الإنسانية على النحو التالي:

➢ **المحور الأول: أسلوب الإدارة بالتفويض: وتمثل العبارات:**

(١،٢،٣،٤،٥،٨،١٤،١٦،٢٠،٢١،٢٢) الممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار في هذا المحور.

والعبارات:(٦،٧،٩،١٢،١٨) الممارسات التربوية المتعلقة بالاتصال في هذا المحور.

---

[1] أنظر ملحق (٣) الإستبيان في صورته النهائية، ص٢٢١.

➢ صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان قبل استخدامه، ومدى ارتباط هذه الجوانـــب المكونة له بعضها مع بعض، وذلك للتأكد من عدم التداخل بينها، تحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط بين الدرجات الخام وذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{ر} = \frac{\text{مج (ح س × ع ص)}}{\text{ن × ع}^{٢}\text{س × ع}^{٢}\text{ص}}$$

(السيد، ١٩٨٦م، ص ٢٦٠)

يوضح جدول (٥) المصفوفة الإرتباطية بين محاور الاستبيان كما يلي:

جدول (٥)

المصفوفة الإرتباطية بين محاور الاستبيان

مسلسل	المتغيرات	أسلوب الإدارة بالتفويض	أسلوب الإدارة بالأهداف	أسلوب الإدارة بالمشاركة	أسلوب الإدارة الذاتية	المجموع الكلي	ن
١	أسلوب الإدارة بالتفويض	---	٠,٧٠ **	٠,٦٢ **	٠,٦٩ **	٠,٨٦ **	٢٢
٢	أسلوب الإدارة بالأهداف		ــــ	٠,٦٧ **	٠,٧٣ **	٠,٨٨ **	٢٢
٣	أسلوب الإدارة بالمشاركة			ــــ	٠,٦٩ **	٠,٨٥ **	٢٠
٤	أسلوب الإدارة الذاتية				ــــ	٠,٩٠ **	٢٣
	المجموع الكلي					ــــ	٨٧

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١

يتضـــح مـــن جـــدول (٥) أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان الأربعة موضوع الدراسة (مرتفعة) مما يدل على وجود أتساق داخلي مرتفع.

وكذلك معاملات الارتباط بين كل متغير والدرجة الكلية (مرتفعة) مما يدل على أنها متشبعة تشبعاً عالياً بكل محاور الاستبيان.

ويســـتدل مما سبق على أن قوة التماسك الداخلي للاستبيان مرتفعة أي أن هناك صـــدق مـــرتفع وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان كوسيلة للتعرف على اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الإدارات الأمنية.

➢ **الصدق الـــذاتي Intrinsic Validity :**

وهو يعبر عن صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب الاستبيان بعد حساب ثباته، ويقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبيان (السيد ١٩٨٦م ، ص ٥٥٣). وتتضح نتيجته من جدول (٦) كما يلي:

جدول (٦)

معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي لمحاور الاستبيان

م	المحور	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
١	أسلوب الإدارة بالتفويض	٠,٨٣٠٩	٠,٩١١٥
٢	أسلوب الإدارة بالأهداف	٠,٨٧٤١	٠,٩٣٤٩
٣	أسلوب الإدارة بالمشاركة	٠,٨٨٤٦	٠,٩٤٠٥
٤	أسلوب الإدارة الذاتية	٠,٨٩٤٨	٠,٩٤٥٩

ب- الثبـــــات Reliability :

أســتخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية في حساب قيمة معاملات ثبات محاور الاستبيان، إذ استخدمت معادلة (رولون) Roulan المختصرة للتجزئة النصفية ونصها:

$$ر\ أ\ أ = \frac{1 - ع^{2}ق}{ع^{2}}$$

(السيد، ١٩٨٦م، ص ص ٥٢٧ - ٥٣٠)

ويوضح جدول (٧) قيم معاملات الثبات المستخرجة والتي وصل إليها الباحث.

جدول (٧)

قيم معاملات ثبات الاستبيان

م	المحـــــــــــــــور	معامل الثبـــــات
١	أسلوب الإدارة بالتفويض	٠,٨٣٠٩
٢	أسلوب الإدارة بالأهداف	٠,٨٧٤١
٣	أسلوب الإدارة بالمشاركة	٠,٨٨٤٦
٤	أسلوب الإدارة الذاتية	٠,٨٨٤٦
٥	الدرجة الكلية للاستبيان	٠,٨٧٩١

يتضـــح مـــن جدول (٧) أن معامل الثبات (ألفاكرومباخ) لكل محور من محاور الاســـتبيان كل على حدة مرتفع، وذلك لأنها تتعدى(٠,٨٠) أما معامل ثبات الاستبيان ككل فهو (٠,٨٧) وهي قيمة عالية في ثبات الاستبيان مما يشير إلى صلاحية استخدام الاستبيان في تطبيق الدراسة الميدانية.

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث في سبيل التحقق من صدق ثبات استبيان (أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية)، واستخراج النتائج النهائية للتحقق من صحة أسئلة وفروض الدراسة بإتباع الأساليب الإحصائية التالية:

أ- بالنسبة للتحقق من صدق وثبات الاستبيان قام الباحث بعمل الآتي:

- تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان باستخراج معاملات الارتباط باستخدام معادلة الانحرافات المعيارية ونصها:

$$ر = \frac{مج\ (ح\ س \times ح\ ص)}{ن \times ع^{٢}\ س \times ع^{٢}\ ص}$$

(السيد، ١٩٨٦م، ص ٢٦٠)

- تم حساب ثبات محاور الاستبيان باستخراج طريقة التجزئة النصفية بإتباع معادلة (رولون) ونصها:

$$ر\ أ\ أ = \frac{١ - ع^{٢}ق\ ع^{٢}}{ع^{٢}}$$

(السيد، ١٩٨٦م، ص ص ٥٢٧ - ٥٣٠)

ب - بالنسبة للتحقق من فروض الدراسة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية.
- تحليل التباين الأحادي One - way Analysis of Variance.
- اختبار (شيفية) SCHEFFE لمعرفة الفروق الدالة إحصائياً لصالح أية مجموعة.



الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تمهيد.

أولاً: الإجابة على التساؤل الرابع:

(١) المحور الأول: الإدارة بالتفويض.

(٢) المحور الثاني: الإدارة بالأهداف.

(٣) المحور الثالث: الإدارة بالمشاركة.

(٤) المحور الرابع: الإدارة الذاتية.

ثانياً: التحقق من صحة فروض الدراسة:

(١) التحقق من صحة الفرض الأول.

(٢) التحقق من صحة الفرض الثاني.

(٣) التحقق من صحة الفرض الثالث.

(٤) التحقق من صحة الفرض الرابع.

الفصـــــل الخامس

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تمهيـــد:

تتـــناول الدراســـة الحالية أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية في الإدارات الأمنية في ضؤ الفكر الإداري المعاصر، وقد انقسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين:

القسم الأول الإطار النظري ويتمثل في الفصل الثاني. ويجيب الفصل الثاني عن التساؤل الأول والثاني والثالث كما يلي:

١- ما مفهوم إدارة الوقت وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر ؟

٢- ما أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر ؟

٣- ما الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر؟

وبعـــرض الفصل الثاني يكون الباحث قد أجاب نظرياً عن تساؤل الدراسة الأول والثاني والثالث وصولاً إلى طرح إطار نظري لطبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر والممارسات التربوية المعبرة عنها والقسم الثاني الدراسة الميدانية وهدفها الإجابة عن التساؤل الرابع والذي نصه:

(مـــا مـــدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية؟). وكذلك التحقق من صدق فروض الدراسة الميدانية، والتوصل للإجابة عن التســـاؤل الســـابق قـــام الباحث بعرض إجراءات الدراسة الميدانية في الفصل السابق (الرابع) باعتباره تمهيداً منهجياً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، وهو ما يقوم الـــباحث بعرضــــه تفصـــيلاً فـــي هذا الفصل، مستعيناً في ذلك بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية على عبارات الإستبيان.

وبناءاً على ما سبق، يسير الفصل وفق المحورين الرئيسيين التاليين:

- الإجابـــة عـــلى التســـاؤل الرابع، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لعبارات الاستبيان في المحاور الأربعة الرئيسة له.
- التحقق من صدق فروض الدراسة الميدانية.

ويعرض الباحث لهذين المحورين تفصيلاً فيما يلي :

أولاً: الإجابة عن التساؤل الرابع:

يطرح التساؤل الرابع موضوع التطبيق الفعلي لأساليب إدارة الوقت والممارسات الـــتربوية المعبرة عنها ـــ التي عرض لها الباحث في الإطار النظري ـــ لدى مديري الإدارات الأمنية بمنطقة الرياض.

وقـــد عمـــد الباحث إلى المعالجة الإحصائية التي تبين الأهمية النسبية لعبارات الاستبيان للتعرف على درجة تحقق أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية في الواقع الفعلي لدى مديري الإدارات الأمنية لمنطقة الرياض، لذلك حدد الباحث نسبة (٩٠%) وأكـــثر وفـــق مقياس التدرج الثلاثي والذي سبق عرضه في الفصل السابق باعتبارها النسبة المئوية لدرجة تحقق أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية في الواقع الفعلي، مع ترتيبها ترتيباً تنازلياً على النحو الآتي:

المحور الأول : الإدارة بالتفويض :

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور الأول (متوسط استجابات أفراد العينة في ما يتعلق بأسلوب الإدارة بالتفويض).

ويوضح ذلك جدول (٨) كما يلي.

جدول (٨)

متوسط استجابات أفراد العينة لأهمية العبارات

وترتيبها للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض

م	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	ترتيب العبارات
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
١	١٢٥	٦٩,٤	٥١	٢٨,٣	٤	٢,٢	٢,٦٧	٠٩
٢	٩٨	٥٤,٤	٧٣	٤٠,٦	٩	٥,٠	٢,٤٩	١٧
٣	١٢٥	٦٩,٤	٣٨	٢١,١	١٧	٩,٤	٢,٦٠	١٤
٤	١٢٣	٦٨,٣	٥١	٢٨,٣	٦	٣,٤	٢,٦٥	١٠
٥	١٣٦	٧٥,٦	٣٩	٢١,٧	٥	٢,٨	٢,٧٣	٠٤
٦	١٣٧	٧٦,١	٣٨	٢١,١	٥	٢,٨	٢,٧٣	٤م
٧	١٢٢	٦٧,٨	٥٠	٢٧,٨	٨	٤,٤	٢,٦٣	١٢
٨	٧٢	٤٠,٠	٨٧	٤٨,٣	٢١	١١,٧	٢,٢٨	١٩
٩	١٠١	٥٦,١	٥٩	٣٢,٨	٢٠	١١,١	٢,٤٥	١٨
١٠	١٥٠	٨٣,٣	٢٧	١٥,٠	٣	١,٧	٢,٨٢	٠١
١١	١٤١	٧٨,٣	٣٨	٢١,١	١	٠,٦	٢,٧٨	٠٢
١٢	١٢٨	٧١,١	٤٦	٢٥,٦	٦	٣,٣	٢,٦٨	٠٦
١٣	١٢٩	٧١,٧	٤٥	٢٥,٠	٦	٣,٣	٢,٦٨	٦م
١٤	١٠٥	٥٨,٣	٧١	٣٩,٤	٤	٢,٢	٢,٥٦	١٥
١٥	١٠٣	٥٧,٢	٦٥	٣٦,١	١٢	٦,٧	٢,٥١	١٦
١٦	٧٣	٤٠,٦	٧٥	٤١,٧	٣٢	١٧,٨	٢,٢٣	٢١
١٧	٤٥	٢٥,٠	٨٥	٤٧,٢	٥٠	٢٧,٨	١,٩٧	٢٢
١٨	١٢٠	٦٦,٧	٥٦	٣١,١	٤	٢,٢	٢,٦٤	١١
١٩	١٢٧	٧٠,٦	٤٨	٢٦,٧	٥	٢,٨	٢,٦٨	٦م
٢٠	١١٣	٦٢,٨	٦٥	٣٦,١	٢	١,١	٢,٦٢	١٣
٢١	١٤٢	٧٨,٩	٣٧	٢٠,٦	١	٠,٦	٢,٧٨	٠٢م
٢٢	٦٥	٣٦,١	٩٦	٥٣,٣	١٩	١٠,٦	٢,٢٦	٢٠

ويتضــــح من جدول (٨) أن العبارات (٦،٥،٢١،١١،١٠) تمثل أعلى استجابات أفــراد العيــنة للممارســات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض ، حيث حصلت هذه الاستجابات على أعلى من (٢,٧٠) وفق مقياس الاستجابات أي أعلى من ٩٠%.

وباســتقراء الممارسات التربوية التي حددها الباحث في اتخاذ القرار والاتصال، والعلاقات الإنسانية، يتضح أن أسلوب الإدارة بالتفويض قد حقق الممارسات التربوية التالية:

أ – ممارسات تربوية تتعلق باتخاذ القرار وتتمثل في:

العبارة(٥)،والتي تنص على: أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها.

والعــبارة(٢١)، والتي تنص على: أضع الشخص المناسب في المكان المناسب لسرعة إنجاز العمل.

ب – ممارسات تربوية تتعلق بالاتصال وتتمثل في :

العــبارة (٦)، والــتي تنص على: أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون إلى معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم.

ج – ممارسات تربوية تتعلق بالعلاقات الإنسانية وتتمثل في :

العــبارة(١٠)، والــتي تنص على: أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.

والعبارة(١١)،والتي تنص: أعبر عن ثقتي بقدرة المفوض إليهم للقيام بالمهمة.

وتشــير هــذه الممارسات التربوية الخمس والتي حصلت على أعلى استجابات لأســلوب الإدارة بالــتفويض إلى اهتمام مديري الإدارات في التعبير عن ثقتهم بقدرة الأفــراد الذيــن يعمــلون معهــم وتفويضهم بالمهام التي توكل إليهم، كما توضح هذه

الممارســـات أيضاً معرفة مديري الإدارات الأمنية وإلمامهم بإمكانيات مرؤوسيهم، مما يتيح لهم اختيار الفرد المناسب ووضعه في المكان المناسب تحقيقاً لسرعة إنجاز العمل.

وبالإجمـــال، يتضـــح أن الممارسات التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية لدى مديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأسلوب الإدارة بالتفويض باعتباره من أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر، قد حصلت على أعلى استجابات أفراد العينة وفق التدرج الثلاثي، حيث حصلت العبارة(١٠)على(٢,٨٢)، والعبارة(١١)على(٢,٧٨).

ويؤكـــد ذلـــك على أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية تعتمد على العلاقات الإنسانية كمدخل (كمنطلق) في أسلوب الإدارة بالتفويض لتحقيق سرعة إنجاز العمل، والاستثمار الأمثل للوقت.

وذلـــك من خلال تقديم الدعم النفسي لمرؤوسيهم وتشجيعهم، وكذلك التعبير عن ثقتهم في هؤلاء المرؤوسين للقيام بالمهام المنوطة بهم.

(٢) المحور الثاني الإدارة بالأهداف:

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (متوسط استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأسلوب الإدارة بالأهداف).

ويوضح ذلك جدول (٩) كما يلي:

جدول (٩)

متوسط استجابات أفراد العينة لأهمية العبارات

وترتيبها للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف

م	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	ترتيب العبارات
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
١	١١٨	٦٥,٦	٦٠	٣٣,٣	٢	١,١	٢,٦٤	١٤
٢	١٠١	٥٦,١	٧٤	٤١,١	٥	٢,٨	٢,٥٣	١٨
٣	١٣٢	٧٣,٣	٤٤	٢٤,٤	٤	٢,٢	٢,٧١	٩
٤	١٣٣	٧٣,٩	٤٥	٢٥,٠	٢	١,١	٢,٧٣	٧
٥	١٤١	٧٨,٣	٣٧	٢٠,٦	٢	١,١	٢,٧٧	٢
٦	١٢٦	٧٠,٠	٤٨	٢٦,٧	٦	٣,٣	٢,٦٧	١٢
٧	١٤٣	٧٤,٤	٤٣	٢٣,٩	٣	١,٧	٢,٧٣	٧م
٨	١٤٠	٧٧,٨	٣٧	٢٠,٦	٣	١,٧	٢,٧٦	٣
٩	١٤١	٧٨,٣	٣٨	٢١,١	١	٠,٦	٢,٧٨	١
١٠	١٣٩	٧٧,٢	٣٩	٢١,٧	٢	١,١	٢,٧٦	٣م
١١	١٠٨	٦٠,٠	٦٥	٣٦,١	٧	٣,٩	٢,٥٦	١٥م
١٢	٧٨	٤٣,٣	٩٠	٥٠,٠	١٢	٦,٧	٢,٣٧	٢٢
١٣	١٤١	٧٨,٣	٣٤	١٨,٩	٥	٢,٨	٢,٧٦	٣م
١٤	١٣٠	٧٢,٢	٤٦	٢٥,٦	٤	٢,٢	٢,٧٠	١١
١٥	١٣٨	٧٦,٧	٤٠	٢٢,٢	٢	١,١	٢,٧٦	٣م
١٦	١٠٥	٥٨,٣	٦٨	٣٧,٨	٧	٣,٩	٢,٥٤	١٧
١٧	١٠٣	٥٧,٢	٧٤	٤١,١	٣	١,٧	٢,٥٦	١٥
١٨	١٢٩	٧١,٧	٤٩	٢٧,٢	٢	١,١	٢,٧١	٩م
١٩	١٢٦	٧٠,٠	٤٩	٢٧,٢	٥	٢,٨	٢,٦٧	١٢م
٢٠	٩٨	٥٤,٤	٧٣	٤٠,٦	٩	٥,٠	٢,٤٩	٢٠
٢١	١٠٦	٥٨,٩	٦٠	٣٣,٣	١٤	٧,٨	٢,٥١	١٩
٢٢	١٠٢	٥٦,٧	٦٤	٣٥,٦	١٤	٧,٨	٢,٤٩	٢٠م

ويتضح من جدول (٩) أن العبارات : (١٤،١٨،٣،٧،٤،١٥،١٣،١٠،٨،٥،٩) تمثل أعلى استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف ، حيث حصلت هذه الاستجابات على نسبة (٢,٧٠) فأكثر وفق مقياس الاستجابات أي أعلى من ٩٠%.

وباستقراء الممارسات التربوية التي حددها الباحث في اتخاذ القرار، والاتصال، والعلاقات الإنسانية يتضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف قد حقق الممارسات التربوية التالية:

أ- ممارسات تربوية تتعلق باتخاذ القرار كالتالي:

العبارة:(٣) والتي تنص على: أحدد الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.

والعبارة:(٥) والتي تنص على: أرتب الأهداف حسب أهميتها في مجال عملي.

والعبارة:(٧) والتي تنص على: أحرص بشدة على إنجاز أكبر قدر من العمل والمهام في أقل وقت ممكن.

والعبارة:(١٠) والتي تنص على: أتحقق من إنجاز جميع الأعمال في ضوء أهداف العمل.

والعبارة:(١٤) والتي تنص على: أحدد أي من الأهداف يحقق للإدارة التي أعمل فيها فائدة أكبر.

والعبارة:(١٥) والتي تنص على: أحدد أي من الأهداف يحقق فائدة واضحة لأكبر عدد من الناس.

ب - ممارسات تربوية تتعلق بالاتصال كالتالي:

العبارة:(٨) والتي تنص على: أقوم بمتابعة المرؤوسين للتأكد من تحقيق أهداف العمل.

والعبارة:(٩) والتي تنص على : ألتزم بتنفيذ أولويات العمل.

والعبارة: (١٣) والتي تنص على : أعمل على أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.

ج – ممارسات تربوية تتعلق بالعلاقات الإنسانية كالتالي:

العبارة:(٤) والتي تنص على: أضع في اعتباري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل.

والعـــبارة:(١٨) والـــتي تـــنص عـــلى: أهتم بتحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات المرؤوسين بما يحقق مصلحة العمل.

وتشير هذه الممارسات التربوية الإحدى عشر التي حصلت على أعلى استجابات لأسلوب الإدارة بالأهداف إلى اهتمام مديري الإدارات الأمنية بتحديد أدوار ومسؤوليات مرؤوســـيهم، وترتيب أهداف العمل حسب أهميتها ، والشروط الواجب توافرها لتحقيق هـــذه الأهـــداف، و الالتزام بتنفيذ أهداف العمل ومتابعة التنفيذ للتأكد من تنفيذ أهداف العمل على أكمل وجه.

و بالإجمـــال يتضـــح أن الممارســـات التربوية المرتبطة بالاتصال لدى مديري الإدارات الأمـــنية في استخدامهم لأسلوب الإدارة بالأهداف باعتباره من أساليب إدارة الوقـــت في الفكر الإداري المعاصر، قد حصلت على أعلى استجابات أفراد العينة وفق التدرج الثلاثي، حيث حصلت العبارة(٩) على(٢,٧٨) والعبارة(٨) والعبارة(١٣) على (٢,٧٦) وكذلـــك يتضح مما سبق أن الممارسات التربوية المرتبطة باتخاذ القرار تأتي فـــي المرتبة الثانية حيث حصلت على استجابات مرتفعة وفق التدرج الثلاثي لمقياس الاستجابات ، فقـــد حصلت العبارة(٥) على(٢,٧٧) والعبارة(١٠) والعبارة(١٥) على (٢,٧٦) ممـــا يؤكد على أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية تعتمد على الاتصـــال كمنطـــلق لتحقيق أهداف العمل واستثمار الوقت الاستثمار الأمثل، والالتزام بتنفيذ أهداف العمل، وأن تكون أهداف العمل واقعية وممكنة التحقيق، ومتابعة تنفيذ هذه الأهـــداف، وكذلك تعتمد على اتخاذ القرار لتحقيق أهداف العمل بترتيب أهداف العمل حسب أهميتها، وتحديد أدوار ومسؤوليات المرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.

٣ –المحـــور الثالث : الإدارة بـــالمشـــاركة:

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور الثالث (متوسط استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأسلوب الإدارة بالمشاركة). وجدول(١٠)يوضح ذلك:

جدول (١٠)

متوسط استجابات أفراد العينة لأهمية العبارات

وترتيبها للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة

م	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	ترتيب العبارات
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
١	١١٨	٦٥,٦	٥٥	٣٠,٦	٧	٣,٩	٢,٦٢	١١
٢	٨٩	٤٩,٤	٧٨	٤٣,٣	١٣	٧,٢	٢,٤٢	١٦
٣	١٤٩	٨٢,٨	٢٦	١٤,٤	٥	٢,٨	٢,٨٠	.٤
٤	١٠٤	٥٧,٨	٦٥	٣٦,١	١١	٦,١	٢,٥٢	١٢
٥	١٠٤	٥٧,٨	٦٦	٣٦,٧	١٠	٥,٦	٢,٥٢	١٢م
٦	١٤٨	٨٢,٢	٢٩	١٦,١	٣	١,٧	٢,٨١	.٣
٧	١٥٢	٨٤,٤	٢٣	١٢,٨	٥	٢,٨	٢,٨٢	.١
٨	١٣٤	٧٤,٤	٤٠	٢٢,٢	٦	٣,٣	٢,٧١	.٧
٩	١٢٧	٧٠,٦	٤٧	٢٦,١	٦	٣,٣	٢,٦٧	.٩
١٠	٦٤	٣٥,٦	٨١	٤٥,٠	٣٥	١٩,٤	٢,١٦	٢٠
١١	٩٥	٢٢,٨	٧١	٣٩,٤	١٤	٧,٨	٢,٤٥	١٥
١٢	١٢٩	٧١,٧	٤٣	٢٣,٩	٨	٤,٤	٢,٦٧	٩م
١٣	١٤٧	٨١,٧	٢٩	١٦,١	٤	٢,٢	٢,٧٩	.٥
١٤	٩٠	٥٠,٠	٧٠	٣٨,٩	٢٠	١١,١	٢,٣٩	١٧
١٥	١٢٨	٧١,١	٤٨	٢٦,٧	٤	٢,٢	٢,٦٩	.٨
١٦	٦٩	٣٨,٣	٨٤	٤٦,٧	٢٧	١٥,٠	٢,٢٣	١٩
١٧	١٤٨	٨٢,٢	٣١	١٧,٢	١	٠,٦	٢,٨٢	١م
١٨	١٤٣	٧٩,٤	٣١	١٧,٢	٦	٣,٣	٢,٧٦	.٦
١٩	١٠٤	٥٧,٨	٦٥	٣٦,١	١١	٦,١	٢,٥٢	١٢م
٢٠	٦٨	٣٧,٨	٩٢	٥١,١	٢٠	١١,١	٢,٢٧	١٨

ويتضح من جدول(١٠) أن العبارات (٣، ٦، ٧، ٨، ١٣، ١٧، ١٨) تمثل أعلى استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة، فقد حصلت هذه الاستجابات على أعلى من (٢,٧٠) وفق مقياس الاستجابات أي أعلى من ٩٠%.

وباستقراء الممارسات التربوية التي حددها الباحث في اتخاذ القرار ، والاتصال ، والعلاقات الإنسانية، يتضح أن أسلوب الإدارة بالمشاركة قد حقق الممارسات التربوية التالية:

أ - ممارسة تربوية تتعلق باتخاذ القرار وهي كالتالي:

العبارة: (١٧) والتي تنص على: أعمل على إيجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم إنجاز العمل على أحسن وجه.

ب- ممارسات تربوية تتعلق بالاتصال وهي كالتالي:

العبارة: (١٣) والتي تنص على: أشجع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم.

ج- ممارسات تربوية تتعلق بالعلاقات الإنسانية وهي كالتالي:

العبارة: (٣) والتي تنص على: أحرص على العمل بروح الفريق.

والعبارة: (٦) والتي تنص على: أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل.

والعبارة: (٧) والتي تنص على :أحرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين.

والعبارة: (٨) والتي تنص على :نعمل معاً على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن العلاج له.

والعبارة: (١٨) والتي تنص على: أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق إنتاجية أكبر.

وتشير هذه الممارسات التربوية السبع التي حصلت على أعلى استجابات لأسلوب الإدارة بالمشاركة إلى اهتمام مديري الإدارات الأمنية بوجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسـين، وأن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل والبحث كجماعة عـن حـلول لهـذه الأزمات، والعمل على نشر روح الفريق، وإيجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين.

وبالإجمـال يتضـح أن الممارسـات التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية لدى مديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأسلوب الإدارة بالمشاركة باعتباره من أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر ، قد حصلت على أعلى استجابات أفراد العينة وفق التدرج الثلاثي، حيث حصلت العبارة (٧) على(٢,٨٢) والعبارة(٦) على(٢,٨١) والعبارة (٣) على (٢,٨٠).

ويؤكـد ذلـك على أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية تعتمد على العلاقـات الإنسانية كمنطلق في أسلوب الإدارة بالمشاركة لتحقيق سرعة إنجاز العمل، وذلك من خلال الحرص على العمل بروح الفريق، والعمل على تكاتف الجميع والحرص عـلى وجود درجة من الثقة، وتشجيع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم، والعمل على إيجاد جو من التفاهم بين المرؤوسين.

٤- المحور الرابع: الإدارة الذاتية :

قـام البـاحث بتحـديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور الرابع (متوسط استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأسلوب الإدارة الذاتية).

ويوضح ذلك جدول (١١) كما يلي

جدول (١١)

متوسط استجابات أفراد العينة لأهمية العبارات

وترتيبها للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية

م	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	ترتيب العبارات
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
١	٠٨٨	٤٨,٩	٧٧	٤٢,٨	١٥	٨,٣	٢,٤١	٢٢
٢	٠٩٦	٥٣,٣	٧٥	٤١,٧	٠٦	٥,٠	٢,٤٨	١٩
٣	١٠٩	٦٠,٦	٦٣	٣٥,٠	٠٨	٤,٤	٢,٥٦	١٥
٤	١١٧	٦٥,٠	٥٨	٣٢,٢	٠٥	٢,٨	٢,٦٢	١٢
٥	١١٤	٦٣,٣	٥٩	٣٢,٨	٠٧	٣,٩	٢,٥٩	١٤
٦	١٤٦	٨١,١	٣١	١٧,٢	٠٣	١,٧	٢,٧٩	٠٢
٧	١٣٥	٧٥,٠	٣٧	٢٠,٦	٠٨	٤,٤	٢,٧١	٠٦
٨	٠٦٢	٣٤,٤	٨٥	٤٧,٢	٣٣	١٨,٣	٢,١٦	٢٣
٩	١٢٨	٧١,١	٤٩	٢٧,٢	٠٣	١,٧	٢,٦٩	٠٧
١٠	١٠٠	٥٥,٦	٦٦	٣٦,٧	١٤	٧,٨	٢,٤٨	١٩م
١١	١٣٨	٧٦,٧	٣٨	٢١,١	٠٤	٢,٢	٢,٧٤	٠٥
١٢	١١٣	٦٢,٨	٦٣	٣٥,٠	٠٤	٢,٢	٢,٦١	١٣
١٣	١٢٧	٧٠,٦	٤٣	٢٣,٩	١٠	٥,٦	٢,٦٥	١١
١٤	١٣٨	٧٦,٧	٣٩	٢١,٧	٠٣	١,٧	٢,٧٥	٠٤
١٥	١٢٣	٦٨,٣	٥٢	٢٨,٩	٠٥	٢,٨	٢,٦٦	٠٩
١٦	٠٩٦	٥٣,٣	٧١	٣٩,٤	١٣	٧,٢	٢,٤٦	٢١
١٧	١٤٢	٧٨,٩	٣٥	١٩,٤	٠٣	١,٧	٢,٧٧	٠٣
١٨	١٥٧	٨٧,٢	١٨	١٠,٠	٠٥	٢,٨	٢,٨٤	٠١
١٩	١٠٤	٥٧,٨	٦٦	٣٦,٧	١٠	٥,٦	٢,٥٢	١٨
٢٠	١٠٦	٥٨,٩	٦٩	٣٨,٣	٠٥	٢,٨	٢,٥٦	١٥م
٢١	١١٢	٦٢,٢	٥٦	٣١,١	١٢	٦,٧	٢,٥٦	١٥م
٢٢	١٢٧	٧٠,٦	٥٠	٢٧,٨	٠٣	١,٧	٢,٦٩	٠٧م
٢٣	١٢٤	٦٨,٩	٥١	٢٨,٣	٠٥	٢,٨	٢,٦٦	٠٩م

ويتضح من جدول (١١) أن العبارات: (٦، ٧، ١١، ١٤، ١٧، ١٨) تمثل أعلى استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية، حيث حصلت هذه الاستجابات على أعلى من (٢,٧٠) وفق مقياس الاستجابات أي أعلى من ٩٠%.

وباستقراء الممارسات التربوية التي حددها الباحث في اتخاذ القرار، والاتصال، والعلاقات الإنسانية، يتضح أن أسلوب الإدارة الذاتية قد حقق الممارسات التربوية التالية:

أ - ممارسات تربوية تتعلق باتخاذ القرار:

العبارة: (٧) والتي تنص على: أحدد وقتاً كافياً لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية.

والعبارة:(١١)والتي تنص على: أتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكولة إلي.

والعبارة: (١٤) والتي تنص على: أستثمر الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج.

ب - ممارسات تربوية تتعلق بالعلاقات الإنسانية:

العبارة: (٦) والتي تنص على: أحاول معرفة أخطائي في العمل لتداركها مستقبلاً.

والعبارة: (١٧) : والتي تنص على: أحترم وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل.

والعبارة:(١٨): والتي تنص على: أحرص على توطيد علاقاتي بزملاء العمل.

وتشير هذه الممارسات الست والتي حصلت على أعلى استجابات أفراد العينة لأسلوب الإدارة الذاتية، إلى اهتمام مديري الإدارات الأمنية بمعرفة أخطائهم في العمل، وتحديد وقت كافي لإنجاز الأعمال المهمة والتحقق من إنجازها، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية، واحترام وجهة نظر الآخرين، والحرص على توطيد علاقاتهم بزملاء العمل.

وبالإجمال يتضح أن الممارسات التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية لدى مديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأسلوب الإدارة الذاتية باعتباره من أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر، قد حصلت على أعلى استجابات أفراد العينة

وفق التدرج الثلاثي، حيث حصلت العبارة(١٨)على(٢,٨٤)، والعبارة(٦) على(٢,٧٩)، والعبارة (١٧) على (٢,٧٧).

ويؤكد ذلك على أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية تعتمد على العلاقات الإنسانية كمنطلق في أسلوب الإدارة الذاتية وذلك من خلال محاولة معرفة أخطائهم لتداركها مستقبلاً، واحترام وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل، وكذلك حرصهم على توطيد علاقاتهم بزملاء العمل.

ثانياً : التحقق من صحة فروض الدراسة:

وللتحقق من صحة فروض الدراسة ومناقشة نتائجها وتفسيرها، فقد صاغ الباحث فروض دراسته استنادا إلى ما اطلع عليه من دراسات سابقة حول الموضوع، وكذلك أدبيات الفكر الإداري المعاصر التي تتناول أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية، وذلك بعلاقتها بمتغيرات ثلاثة أساسية هي:

- الرتبة.
- الخبرة .
- المؤهل العلمي.

ويعرض الباحث النتائج الخاصة بالتحقق من صحة فروض الدراسة فيما يلي:

١- التحقق من صحة الفرض الأول : والذي ينص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية - حسب استجابات أفراد العينة - في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض تعزى للآتي:

- الرتبة.
- الخبرة .
- المؤهل العلمي.

ويعرض الباحث للمعالجة الإحصائية التي تبين الفروق حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض والمتغيرات الثلاثة السابق الإشارة إليها فيما يلي:

أ - متغـــير الرتبـــــة:

باســتخدام اختبار (ف) F.Test. يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الرتبة العسكرية في استجابات أفراد العينة في جدول (١٢) كما يلي:

جدول (١٢)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض ومتغير الرتبة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٧	٢٧٩,٧٣	٣٩,٩٦	١,١٦	٠,٣٣
	داخل المجموعات	١٧٢	٥٩٢٠,٧١	٣٤,٤٢		
	الكلي	١٧٩	٦٢٠٠,٤٤			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٧	٩٤,٢٠	١٣,٤٦	١,٣٧	٠,٢٢
	داخل المجموعات	١٧٢	١٦٨٧,٨٦	٩,٨١		
	الكلي	١٧٩	١٧٨٢,٠٦			
الاتصال	بين المجموعات	٧	٢٢,٠٩	٣,١٦	١,٠١	٠,٤٢
	داخل المجموعات	١٧٢	٥٣٥,٤٣	٣,١١		
	الكلي	١٧٩	٥٥٧,٥٢			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٧	١٤,٠٢	٢,٠٠	٠,٥٣	٠,٨١
	داخل المجموعات	١٧٢	٦٥٤,١٨	٣,٨٠		
	الكلي	١٧٩	٦٨٦,٢٠			

يتضح من جدول (١٢) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الرتبة العســكرية بــلغت النســبة الفائية (١,١٦)، ومستوى الدلالة (٠,٣٣) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات ، وداخل المجموعات تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض ككل.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية تفصيلاً كالآتي :

➢ **الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:**

لا توجـد فـروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)بين استجابات أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (١,٣٧)، و مستوى دلالتها إحصائياً(٠,٢٢).

مما يعني أن اختلاف الرتبة العسكرية لم يكن له تأثير على استجابات أفراد العينة في هذا الصدد.

➢ **الممارسات التربوية للاتصال :**

بينت استجابات أفراد العينة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في العلاقة بين الممارسات التربوية للاتصال ومتغير الرتبة العسكرية، حيث كانت النسبة الفائية لهذه الممارسات(١,٠١) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٤٢). ويعني ذلك أن اختلاف الرتبة العسكرية لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية الاتصال.

➢ **الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية :**

أوضحت نتائج الاستبيان فيما يتعلق بالممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية ومتغير الرتبة العسكرية أنه ليس هناك فروق بين المجموعات وداخل المجموعات، حيث كانت النسبة الفائية (٠,٥٣)، ومستوى الدلالة (٠,٨١)، أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ما سبق أن اختلاف الرتبة العسكرية لم يكن له تأثير في استجابات أفراد العينة نحو الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية.

ب – متغــير الخــبرة :

باســتخدام اختبار (ف) F.Test ، يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الخبرة في استجابات أفراد العينة في جدول (١٣) كما يلي:

جدول (١٣)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض ومتغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	٤٠٢,٩٩	١٠٠,٧٥	٣,٠٤	٠,٠٢*
	داخل المجموعات	١٧٥	٥٧٩٧,٤٥	٣٣,١٣		
	الكلي	١٧٩	٦٢٠٠,٤٤			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٨٩,٩٩	٢٢,٥٠	٢,٣٢	٠,٦
	داخل المجموعات	١٧٥	١٦٩٢,٠٧	٩,٦٧		
	الكلي	١٧٩	١٧٨٢,٠٦			
الاتصال	بين المجموعات	٤	٣٥,٠٥	٨,٧٦	٢,٩٣	٠,٠٢*
	داخل المجموعات	١٧٥	٥٢٢,٤٨	٢,٩٨		
	الكلي	١٧٩	٥٥٧,٥٣			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	٢٤,٨٥	٦,٢١	١,٦٩	٠,١٥
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٤٣,٣٥	٣,٦٨		
	الكلي	١٧٩	٦٦٨,٢٠			

*(دالة عند مستوى ٠,٠٥)

يتضـــح من جدول (١٣) المتعلق بالفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة أن النسبة الفائية بلغت(٣,٠٤)، ومستوى الدلالة(٠,٠٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعـــني ما سبق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المجموعات وداخل المجموعات، تعزى إلى متغير الخبرة في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة

بالــتفويض ككل، مما يشير إلى أن متغير الخبرة كان لـــه تأثير على استجابات أفراد العينة ككل في هذا المحور.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة تفصيلاً كالآتي:

- **الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:**

لا توجــد فــروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفائية (٢,٣٢) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠.٦) مما يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير واضح في ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار.

- **الممارسات التربوية للاتصال:**

توجــد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب الخــبرة في الممارسات التربوية للاتصال ، حيث بلغت النسبة الفائية (٢,٩٣) بمستوى دلالتها إحصائياً (٠.٠٢).

ويمكــن تفســير ذلك من خلال الإشارة إلى أن هناك أكثر من أسلوب لممارسة عمــلية الاتصـــال ، وفق نوعي الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، وقد يختار مديــر الإدارة الأمنية وفق خبرته الممتدة عبر سنوات أكثر أسلوب الاتصال الرسمي، معتمداً في ذلك على معرفته وإلمامه بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه ويختار مدير الإدارة الأمـــنية الذي لديه خبرة أقل أسلوب الاتصال غير الرسمي نظراً لقلة إلمامه بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه والنتائج المتوقعة من المهام المفوضة إليهم، وهو ما يوضح وجود فروق في الممارسات التربوية لعملية الاتصال حسب متغير الخبرة.

- **الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية :**

لا توجــد فــروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العيــنة حســب الخبرة في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية ، حيث بلغت النسبة الفائية (١,٦٩) ومستوى دلالتها إحصائيا (٠,١٥).

ممـــا يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن لـــه تأثير في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية.

ج - متغـير المؤهـل العلمـي :

باسـتخدام اختـبار (ف) F.Test يعرض الباحث النتائج المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي في استجابات أفراد العينة في جدول (١٤) كما يلي :

جدول (١٤)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض ومتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	١١٥,٣٣	٢٨,٨٣	٠,٨٣	٠,٥١
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٠٨٥,١١	٣٤,٧٧		
	الكلي	١٧٩	٦٢٠٠,٤٤			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	١٣,٤٧	٣,٣٧	٠,٣٣	٠,٨٥
	داخل المجموعات	١٧٥	١٧٦٨,٥٩	١٠,١١		
	الكلي	١٧٩	١٧٨٢,٠٦			
الاتصال	بين المجموعات	٤	١٠,٦٢	٢,٦٥	٠,٨٥	٠,٤٩
	داخل المجموعات	١٧٥	٥٤٦,٩١	٣,١٢		
	الكلي	١٧٩	٥٥٧,٥٣			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	١٥,٣٧	٣,٨٤	١,٠٣	٠,٣٩
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٥٢,٨٣	٣,٧٣		
	الكلي	١٧٩	٦٦٨,٢٠			

يتضح من جدول (١٤) أن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي بلغت النسبة الفائية (٠,٨٣) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٥١) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعـني ما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات وداخل المجموعات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالـتفويض ككـل. ويعـرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تفصيلاً كالآتي:

ويعـــرض الباحث للمعالجة الإحصائية التي تبين الفروق حسب استجابات أفراد العيـــنة فـــي تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف والمتغيرات الثلاثة السابق الإشارة إليها فيما يلي :

أ – متغـــير الرتـــــبة :

باســـتخدام اختـــبار (ف) F. Test يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الرتبة العسكرية في استجابات أفراد العينة في جدول (١٥) كما يلي:

جدول (١٥)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومتغير الرتبة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٧	١٠٦,٣٨	١٥,١٨	٠,٤١	٠,٨٩
	داخل المجموعات	١٧٢	٦٤٢٥,٨١	٣٧,٣٦		
	الكلي	١٧٩	٦٥٣٢,١٩			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٧	١٣,٨٤	١,٩٨	٠,٣١	٠,٥٩
	داخل المجموعات	١٧٢	١١١١,١١	٦,٦٤		
	الكلي	١٧٩	١١٢٤,٩٥			
الاتصال	بين المجموعات	٧	٢١,٩٩	٣,١٤	٠,٤٩	٠,٨٤
	داخل المجموعات	١٧٢	١٠٩٤,٣٣	٦,٣٦		
	الكلي	١٧٩	١١١٦,٣٢			
العلاقات الإنسانية	بين المجوعات	٧	١٠,٣٩	١,٤٨	٠,٤٦	٠,٨٦
	داخل المجموعات	١٧٢	٥٥٢,٥٦	٣,٢١		
	الكلي	١٧٩	٥٦٢,٩٥			

يتضح من جدول (١٥) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الرتبة العســـكرية بلغت النسبة الفائية (٠,٤١)، ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٨٩)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ب - متغير الخـــبرة:

باستخدام اختبار (ف) F.Test يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الخبرة في استجابات أفراد العينة في جدول (١٦) كما يلي:

جدول (١٦)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومتغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	٢٨٨,٥٩	٧٢,١٥	٢,٠٢	٠,٠٩
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٢٤٣,٦٠	٣٥,٦٨		
	الكلي	١٧٩	٦٥٣٢,١٩			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٥٠,٦١	١٢,٦٥	٢,٠٦	٠,٠٨
	داخل المجموعات	١٧٥	١٠٧٤,٣٤	٦,١٤		
	الكلي	١٧٩	١١٢٤,٩٥			
الاتصال	بين المجموعات	٤	٣٣,٦٣	٨,٤١	١,٣٥	٠,٢٥
	داخل المجموعات	١٧٥	١٠٨٢٦٩	٦,١٩		
	الكلي	١٧٩	١١١٦,٣٢			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	١٩,٩٥	٤,٩٩	١,٦٠	٠,١٧
	داخل المجموعات	١٧٥	٥٤٢,٩٩	٣,١٠		
	الكلي	١٧٩	٥٦٢,٩٥			

يتضح من جدول (١٦) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة بلغت النسبة الفائية (٢,٠٢) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٩)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ما سبق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، وداخل المجموعات تعزى إلى متغير الخبرة في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف ككل.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة تفصيلاً كالآتي:

- **الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:**

لا توجــد فــروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حســب الخبرة في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (٢,٠٦) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٨).

ممــا يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن لــه تأثير في ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار.

- **الممارسات التربوية للاتصال:**

لا توجــد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (١,٣٥) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢٥).

ممــا يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن لــه تأثير واضح في ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية الاتصال.

- **الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:**

لا توجــد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العيــنة حســب الخبرة في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات(١,٦٠) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,١٧).

ممــا يعني أن سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن لــه تأثير في ممارساتهم التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

ج – متغير المؤهل العلمي:

باســتخدام اختبار (ف) F.Test يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي في استجابات أفراد العينة في جدول (١٧) كما يلي:

جدول (١٧)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	٢٦٧,٢٩	٦٦,٨٢	١,٨٦	٠,١١
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٢٦٤,٩٠	٣٥,٧٩		
	الكلي	١٧٩	٦٥٣٢,١٩			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٤٣,١٢	١٠,٧٨	١,٧٤	٠,١٤
	داخل المجموعات	١٧٥	١٠٨١,٨٣	٦,١٨		
	الكلي	١٧٩	١١٢٤,٩٥			
الاتصال	بين المجموعات	٤	٤١,٣٥	١٠,٣٤	١,٦٨	٠,١٦
	داخل المجموعات	١٧٥	١٠٧٤,٩٨	٦,١٤		
	الكلي	١٧٩	١١١٦,٣٣			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	١٨,٥٣	٤,٦٣	١,٤٩	٠,٢١
	داخل المجموعات	١٧٥	٥٤٤,٤٢	٣,١١		
	الكلي	١٧٩	٥٦٢,٩٥			

يتضح من جدول (١٧) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية ككل وفق متغير المؤهل العلمي، بلغت النسبة الفائية (١,٨٦) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,١١)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ما سبق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، وداخل المجموعات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف ككل.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تفصيلاً كالآتي:

- **الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:**

لا توجـد فـروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (١,٧٤) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,١٤).

مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة باتخاذ القرار.

- **الممارسات التربوية للاتصال:**

لا توجـد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفائية (١,٦٨) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,١٦).

مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة بالاتصال.

- **الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:**

لا توجـد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للعلافات الإنسانية ، حيث بلغت النسبة الفائية (١,٤٩) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢١).

مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

٣- التحقق من صحة الفرض الثالث: والذي ينص على:

توجـد فروق ذات دلالة إحصائية - حسب استجابات أفراد العينة - في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة تعزى للآتي :

- الرتبة.
- الخبرة .
- المؤهل العلمي.

ويعــرض الباحث للمعالجة الإحصائية التي تبين الفروق حسب استجابات أفراد العيــنة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة والمتغيرات الثلاثة السابق الإشارة إليها فيما يلي:

أ – متغــير الرتـــبة:

باســتخدام اختــبار (ف) F.Test يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الرتبة العسكرية في استجابات أفراد العينة في جدول (١٨) كما يلي:

جدول (١٨)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة ومتغير الرتبة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٧	٢٧٧,٣٨	٣٩,٦٢	٠,٩٧	٠,٤٥
	داخل المجموعات	١٧٢	٦٩٩٠,٤٢	٤٠,٦٤		
	الكلي	١٧٩	٧٢٦٧,٨٠			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٧	٢٨,٩٨	٤,١٤	٠,٧٩	٠,٥٩
	داخل المجموعات	١٧٢	٩٠٣,٩٦	٥,٢٥		
	الكلي	١٧٩	٩٣٢,٩٥			
الاتصال	بين المجموعات	٧	٥٠,٦٧	٧,٢٤	٠,٨٢	٠,٥٧
	داخل المجموعات	١٧٢	١٥١٧,٥٣	٨,٨٢		
	الكلي	١٧٩	١٥٦٨,٢٠			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٧	٣٥,٣٢	٥,٠٤	١,٣٣	٠,٢٤
	داخل المجموعات	١٧٢	٦٥٤,٤٣	٣,٨٠		
	الكلي	١٧٩	٦٨٩,٧٥			

يتضح من جدول (١٨) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الرتبة العســكرية بلغت النسبة الفائية (٠,٩٧)، ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٤٥)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات ، وداخل المجموعات تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة ككل.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية تفصيلاً كالآتي :

➢ **الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:**

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (٠,٧٩) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٥٩).

مما يعني أن اختلاف الرتبة العسكرية لم يكن له تأثير على استجابات أفراد العينة في الممارسات التربوية لدى مديري الإدارات الأمنية المرتبطة باتخاذ القرار.

➢ **الممارسات التربوية للاتصال:**

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (٠,٨٢) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٥٧).

مما يعني أن اختلاف الرتبة العسكرية لم يكن له تأثير على استجابات أفراد العينة في الممارسة التربوية لمديري الإدارات الأمنية المرتبطة بالاتصال.

➢ **الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:**

بينت نتائج الاستبيان فيما يتعلق بالممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية ومتغير الرتبة، أنه ليس هناك فروق بين المجموعات وداخل المجموعات، حيث كانت النسبة الفائية (١,٣٣) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢٤) أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ب – متغير الخبرة:

باستخدام اختبار (ف) F.Test يعرض الباحث النتائج المرتبطة بمتغير الخبرة في استجابات أفراد العينة في جدول (١٩) كما يلي:

جدول (١٩)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة ومتغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	٤٣٧,١٣	١٠٩,٢٨	٢,٨٠	٠,٠٢*
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٨٣٠,٦٧	٣٩,٠٣		
	الكلي	١٧٩	٧٢٦٧,٨٠			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٦٥,٦٣	١٦,٤١	٣,٣١	٠,٠١ **
	داخل المجموعات	١٧٥	٨٦٧,٣١	٤,٩٦		
	الكلي	١٧٩	٩٣٢,٩٥			
الاتصال	بين المجموعات	٤	٧٦,٩٨	١٩,٢٤	٢,٢٦	٠,٠٦
	داخل المجموعات	١٧٥	١٤٩١,٢٢	٨,٥٢		
	الكلي	١٧٩	١٥٦٨,٢٠			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	٢٤,٤٦	٦,١١	١,٦١	٠,١٧
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٦٥,٢٩	٣,٨٠		
	الكلي	١٧٩	٦٨٩,٧٥			

* دالة عند مستوى (٠,٠٥) .
** دالة عند مستوى (٠,٠١) .

يتضح من جدول (١٩) المتعلق بالفروق بين استجابات العينة وفق متغير الخبرة أن النسبة الفائية بلغت (٢,٨٠) ومستوى دلالتها إحصائيا (٠,٠٢).

ويعني ذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات المجموعات وداخل المجموعات تعزى إلى متغير الخبرة في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة ككل، مما يؤكد على أن متغير الخبرة كان له تأثير على استجابات أفراد العينة في هذا المحور.

ويشير الباحث في ذلك إلى أن مفهوم الإدارة بالمشاركة من المفاهيم التربوية المعاصرة التي تؤكد على أن عملية الإدارة عملية جماعية يساهم فيها كافة أفراد التنظيم الإداري باختلاف المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها، و لما كانت الخبرة

عـــاملاً مؤثراً في تحديد المستوى التنظيمي والوظيفة التي يشغلها الفرد، فإن اختلاف سـنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية أدى إلى تنوع واختلاف إدراكهم لمفهوم الإدارة بالمشـــاركة، وهـو ما يؤكد على وجود الفروق الدالة إحصائياً في استجاباتهم تعزى إلى متغير الخبرة.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة تفصيلاً كالآتي:

- **الممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار:**

توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)بين استجابات أفراد العينة حسب الخـبرة فـي الممارســات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفائية (٣,٣١) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠١).

ويمكــن تفســير ذلك من خلال الإشارة إلى أن الإدارة بالمشاركة مدخل إداري يشـجع مشــاركة العامــلين فــي صــنع القرار الذي من شانه أن يؤثر على أهدافهم الشخصية، وكذلك على وظائفهم التي يشغلونها، وهو ما يؤدي إلى أن نوعية القرارات فــي أسـلوب القيـادة بالمشــاركة قرارات جماعية، تعتمد بصفة خاصة على نوعية المشكلات وطبيعة الموقف الإداري الذي يستدعي اتخاذ قرار بشأنه، مما يتطلب خبرة كافية للتعامل مع هذه المشكلات والمواقف وهو ما أدى إلى وجود فروق في استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار تعزى إلى متغير الخبرة.

- **الممارسات التربوية للاتصال:**

لا توجـد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حســب الخــبرة في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفائية (٢,٢٦) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٦).

ممـــا يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن لـــه تأثير في ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية الاتصال.

- **الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العيــنة حســب الخبرة في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات(١,٦١) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,١٧).

بين المجموعات وداخل المجموعات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة ككل.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تفصيلاً كالآتي:

- **الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:**

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار ، حيث بلغت النسبة الفائية (٠,٣٠) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٨٧).

مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة باتخاذ القرار.

- **الممارسات التربوية للاتصال:**

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفائية (٠,٨٣) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٥٠).

مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة بالاتصال.

- **الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:**

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفائية (١,٢٥) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢٨).

مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير واضح في الممارسات التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

٤- التحقق من صحة الفرض الرابع: والذي ينص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية - حسب استجابات أفراد العينة - في تحقيق الممارسة التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية تعزى للآتي:

- الرتبة.
- الخبرة .
- المؤهل العلمي.

ويعــرض الباحث للمعالجة الإحصائية التي تبين الفروق حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية والمتغيرات الثلاثة السابق الإشارة إليها فيما يلي :

أ - متغير الرتبة :

باســتخدام اختبار (ف) F.Test ، يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الرتبة العسكرية في استجابات أفراد العينة في جدول (٢١) كما يلي:

جدول (٢١)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية و متغير الرتبة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٧	٢٣٥,٦٩	٣٣,٦٧	٠,٦٧	٠,٦٩
	داخل المجموعات	١٧٢	٨٥٨٧,١٧	٤٩,٩٢		
	الكلي	١٧٩	٨٨٢٢,٨٦			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٧	٣٢,٤٩	٤,٦٤	٠,٥٥	٠,٧٩
	داخل المجموعات	١٧٢	١٤٣٦,٩١	٨,٣٥		
	الكلي	١٧٩	١٤٦٩,٣٩			
الاتصال	بين المجموعات	٧	٣٢,٩٠	٤,٧٠	٠,٦٧	٠,٧٠
	داخل المجموعات	١٧٢	١٢١٠,٠١	٧,٠٣		
	الكلي	١٧٩	١٢٤٢,٩١			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٧	٤٠,٩٠	٥,٨٤	١,١٦	٠,٣٢
	داخل المجموعات	١٧٢	٨٦٢,٣٠	٥,٠١		
	الكلي	١٧٩	٩٠٣,٢٠			

يتضح من جدول (٢١) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الرتبة العسكرية بلغت النسبة الفائية للممارسات التربوية ككل (٠,٦٧) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٦٩)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات وداخل المجموعات تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية ككل.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية تفصيلاً كالآتي:

➢ **الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:**

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (٠,٥٥) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٧٩).

مما يعني أن اختلاف الرتبة العسكرية لم يكن له تأثير على استجابات أفراد العينة في الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية المرتبطة باتخاذ القرار.

➢ **الممارسات التربوية للاتصال:**

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (٠,٦٧) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٧٠).

مما يعني أن اختلاف الرتبة العسكرية لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير على ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية الاتصال.

➢ **الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:**

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (١,١٦) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٣٢).

مما يعنى أن اختلاف الرتبة العسكرية لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن لـــه تأثير في استجابات أفراد العينة نحو الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية.

ب- متغـــير الخبـــرة:

باســتخدام اختبار (ف) F.Test ، يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الخبرة في استجابات أفراد العينة في جدول (٢٢) كما يلي:

جدول (٢٢)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية و متغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	٤٠٨,٣٢	١٠٢,٠٨	٢,١٢	٠,٠٧
	داخل المجموعات	١٧٥	٨٤١٤,٥٤	٤٨,٠٨		
	الكلي	١٧٩	٨٨٢٢,٨٦			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٤٣,٨٩	١٠,٩٧	١,٣٥	٠,٢٥
	داخل المجموعات	١٧٥	١٤٢٥,٥٠	٨,١٤		
	الكلي	١٧٩	١٤٦٩,٣٩			
الاتصال	بين المجموعات	٤	٧٦,٥٧	١٩,١٤	٢,٨٧	*٠,٠٢
	داخل المجموعات	١٧٥	١١٦٦,٣٤	٦,٦٦		
	الكلي	١٧٩	١٢٤٢,٩١			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	٣٩,١٩	٩,٧٩	١,٩٨	٠,٠٩
	داخل المجموعات	١٧٥	٨٦٤,٠١	٤,٩٣		
	الكلي	١٧٩	٩٠٣,٢٠			

يتضح من جدول (٢٢) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة بـــلغت النســـبة الفائيـــة (٢,١٢)، ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٧)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعـــني مــا ســبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات وداخل المجموعات تعزى إلى متغير الخبرة في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية ككل.
ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة تفصيلاً كالآتي:

- **الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:**

لا توجــد فــروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حســب الخبرة في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (١,٣٥) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢٥).

ممـــا يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن لـــه تأثير في ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية باتخاذ القرار.

- **الممارسات التربوية للاتصال:**

توجــد فــروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حســب الخـــبرة في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفائية (٢,٨٧) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٢).

ويمكـــن تفســير ذلك من خلال التأكد على أن من أهم متطلبات الإدارة الذاتية، تجديـــد المعـــرفة والمهارات، والإلمام بما يستجد في مجال العمل من خلال الإطلاع والإفادة من الممارسات السابقة.

وكذلك التعاون مع الخبراء وحضور الندوات واللقاءات العلمية ، وتقويم الأداء مـــن خلال الزملاء والمرؤوسين، وهي لذلك متطلبات للإدارة الذاتية تتحقق من خلال الاتصـــال الجيد الذي يعتمد على خبرة المدير بمراعاة المتطلبات السابقة في ممارساته التربوية لعملية الاتصال بين زملائه و مرؤوسيه. ويمكن القول بناءاً على ما سبق أن هناك اختلافات في استجابات المديرين نحو الأخذ بالمتطلبات السابق ذكرها.

- **الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:**

لا توجـــد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العيـــنة حســـب الخبرة في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (١,٩٨) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٩).

ممـــا يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن لـــه تأثير في ممارساتهم التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

ج - متغير المؤهل العلمي:

باستخدام اختبار (ف) F.Test ، يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي في استجابات أفراد العينة في جدول (٢٣) كما يلي:

جدول (٢٣)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية و متغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	١٥٤,٨٧	٣٨,٧٢	٠,٧٨	٠,٥٣
	داخل المجموعات	١٧٥	٨٦٦٧,٩٩	٤٩,٥٣		
	الكلي	١٧٩	٨٨٢٢,٨٦			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٤٠,٩٥	١٠,٢٤	١,٢٥	٠,٢٩
	داخل المجموعات	١٧٥	١٤٢٨,٤٤	٨,١٦		
	الكلي	١٧٩	١٤٦٩,٣٩			
الاتصال	بين المجموعات	٤	١٨,٧٩	٤,٦٩	٠,٦٧	٠,٦١
	داخل المجموعات	١٧٥	١٢٢٤,١٢	٦,٩٩		
	الكلي	١٧٩	١٢٤٢,٩١			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	٩,٤٦	٢,٣٦	٠,٧٨	٠,٥٣
	داخل المجموعات	١٧٥	٨٩٣,٧٤	٥,١١		
	الكلي	١٧٩	٨٨٢٢,٨٦			

يتضـــح مـــن جـــدول (٢٣) أن الفـــروق بين استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية ككل وفق متغير المؤهل العلمي بلغت النسبة الفائية (٠,٧٨)، ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٥٣)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعـــني ما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، وداخل المجموعات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية ككل.

ويعـــرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تفصيلاً كالآتي:

- **الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:**

لا توجـــد فـــروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفائية (١,٢٥) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢٩).

ممـــا يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن لـــه تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار.

- **الممارسات التربوية للاتصال:**

لا توجـــد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حســـب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بـــلغت النســـبة الفائية (٠,٦٧) ومســـتوى دلالتها إحصائياً (٠,٦١) مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديـــري الإدارات الأمنية لم يكن لـــه تأثير واضح في الممارسات التربوية المرتبطة بعملية الاتصال.

➢ **الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:**

لا توجـد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسـب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للعلافات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفائية (٠,٧٨) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٥٣).

ممـا يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن لـه تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

وبعـد هذا العرض لتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها سواءً بالإجابة على التسـاؤل الرابع من تساؤلات الدراسة وكذلك التحقق من صحة فروض الدراسة، فإنه يمكن القول أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدام أساليب إدارة الوقـت فـي الواقـع الفعلي، تعبر عن الحاجة إلى المزيد من تفعيل هذه الممارسات الـتربوية وربطها بما جاء في الأطر النظرية للدراسة، والتي تشير إلى أهمية العلاقة بيـنها وبيـن استثمار أساليب إدارة الوقت إستثماراً أفضل بما يحقق أهداف التنظيمات الـتربوية للإدارات الأمنية، ويكفل لها الإسهام بدور فاعل في خدمة المجتمع وتحقيق أمنه وإستقراره، ومن ثم يتقدم الباحث في الفصل التالي بتصور مقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية.



الفصل السادس

تصور مقترح للممارسات الإدارية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت

تمهيد.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء أدبيات الدراسة.

ثانياً: التوصيات.

ثالثاً: تصور مقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية.

الفصل السادس

تصور مقترح للممارسات التربوية

لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت

تمهيد :

عرض الفصل السابق لتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، مستعيناً في ذلك بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية على عبارات الاستبيان، وذلـــك وصولاً إلى الإجابة على التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة، وكذلك التحقق مـــن صدق فروض الدراسة الميدانية والتي تربط بين أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية بالمتغيرات الأولية لعينة الدراسة (الرتبة ــ الخبرة ــ المؤهل العلمي).

وانـــتهى الفصـــل إلى تحديـــد الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت في الواقع الفعلي، والتي حصلت على أعلى استجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية.

ويتـــناول هـــذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء نتائج الدراسات السابقة وكذلك الأطر النظرية لإدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر، والممارسات الـــتربوية المعـــبرة عنها، وصولاً إلى تحديد عدد من التوصيات التي من شأنها تفعيل الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت.

ويـــنتهي الفصـــل بطـــرح رؤيـــة مستقبلية من خلال وضع تصور مقترح لهذه الممارسات، والمقترحات الإجرائية التي من شأنها تنفيذ هذا التصور المقترح في الواقع الفعلي.

وفي ضوء ما سبق، يسير الفصل وفق المحاور التالية:

- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء أدبيات الدراسة.
- التوصـــيات.
- التصور المقترح.

ويعرض الباحث لهذه المحاور تفصيلاً على النحو التالي:

أولاً : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء أدبيات الدراسة:

أظهــرت نــتائج الدراســة الميدانية أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لبعض أســاليب إدارة الوقــت والممارسات التربوية المرتبطة بها قد تحقق بصورة أفضل في الواقع الفعلي من استخدامهم لبعض الأساليب الأخرى لإدارة الوقت و ما يرتبط بها من ممارســات تربوية، وذلك نتيجة لبعض الصعوبات، وأوجه القصور والضعف في هذه الممارسات.

ومــن هــذا المنطلق، فإن استقراء استجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية وفق مقيــاس أعلى الاستجابات (٩٠% فأكثر)، يبين أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية تتحدد فيما يلي:

(١) أن أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب إدارة الوقت ممارسة من قبل مديري الإدارات الأمــنية، حيــث بــلغت الممارسات التربوية المرتبطة به إحدى عشرة ممارسة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة القرني(١٤١٧/١٤١٨هـ) مــن حيــث قــدرة المديــر السعودي في الأجهزة الحكومية على تحديد الأهداف والأولويات، والتكيف مع المواقف التربوية الجديدة، وكذلك تتفق مع دراسة الجمل (١٤١٤هـ)، والتي توصل فيها الباحث إلى أهمية الموائمة بين أولويات العمل بادئاً عمله بالأهم فالمهم.

(٢) أن اســتخدام مديــري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة بالمشاركة يشوبه بعض الصــعوبات وأوجــه القصــور، حيــث بلغت الممارسات التربوية المرتبطة بهذا الأسلوب سبع ممارسات فقط، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة طه(١٩٩٦م)، حيــث يؤكد على عدم مشاركة الإدارات المدرسية كجهة تنفيذية في اتخاذ أي قرار يهمها، الأمر الذي يترتب عليه استغراق قدر كبير من الوقت في إنجاز الأعمال.

(٣) أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة الذاتية من أقل أساليب إدارة الوقت ممارسة في الواقع الفعلي ، حيث بلغت الممارسات التربوية المرتبطة به ست ممارسات فقط، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إدوارد (١٩٩١م)، والتي تقترح برامج تدريبية لمديري المدارس ، تهتم بإكسابهم مهارات إدارة الوقت، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة بيدس (١٩٩٥م)، والتي أوصت بضرورة اشتراك المديرين والمديرات في الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الوقت بهدف زيادة كفاياتهم المعرفية والمهارية.

(٤) أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة بالتفويض هو أقل أساليب إدارة الوقت ممارسة في الواقع الفعلي، حيث بلغت الممارسات التربوية المرتبطة بهذا الأسلوب خمس ممارسات فقط، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حلواني وآخرون (١٩٩٥م)، والتي تشير إلى معاناة المديرين السعوديين إلى حدٍ ما من مشكلة عدم التفويض، وكذلك دراسة الجمل (١٤١٤هـ) والتي أشارت إلى أن من أهم مهام مدير المدرسة – حلاً لمشكلة تفويض السلطة – توزيع المهمات والمسئوليات على الهيئتين الإدارية والتدريسية والإشراف عليها.

(٥) أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية والمرتبطة بالعلاقات الإنسانية قد بلغت أثنتا عشرة ممارسة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (١٤١٢هـ)من حيث وجود قصور في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض وما يترتب على ذلك من آثار سلبية على كفاءة أداء هؤلاء العاملين، وقد يرجع هذا الاختلاف بين ما توصلت إليه الدراسة السابقة المشار إليها والدراسة الحالية إلى أن دراسة العتيبي تهتم بتحديد إدارة الوقت على أساس العلاقة بين العاملين بالأجهزة الأمنية والجمهور وتحديد أهم أسباب ومعوقات استغلال الوقت، ومن بينها قلة وعي الجمهور وسياسة الباب المفتوح، بينما تهتم الدراسة الحالية بتحديد أهم الممارسات التربوية المحققة للاستخدام الأمثل لأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر من قبل مديري الإدارات الأمنية.

(٦) أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية والمرتبطة باتخاذ القرار قد بلغت أثنــتا عشرة ممارسة، ويشير ذلك إلى أن اتخاذ القرارات هو جوهر عملية الإدارة بغض النظر عن نوعية المنظمات الإدارية سواءً كانت منظمات أعمال أو منظمات تــربوية أو حــتى أجهــزة أمنية، وفي ذلك يشير الإطار النظري للدراسة إلى أن العمــليات والأنشطة الإدارية هــي سلسلة من القرارات سواءً كانت على مستوى الإدارات العــليا فــي رســم السياسات العامة أو على مستوى الإدارات الوسطى والتــنفيذية مــن حيث تحديد كيفية تنفيذ هذه القرارات والبرامج الزمنية المرتبطة بمواعيد إنجازها.

(٧) أن الممارســات التربوية لمديري الإدارات الأمنية والمرتبطة بالاتصال قد بلغت خمــس استجابات فقط، وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك العديد من أوجه القصور والضعف في الممارسات التربوية لعملية الاتصال من قبل مديري الإدارات الأمنية.

ولعل من أهم أوجه القصور والضعف في هذه الممارسات لعملية الاتصال ـ كما تشــير الأطــر النظرية للدراسة ـ التلاعب بالمعاني والألفاظ في مضمون أو محتوى الرســالة، والضعف في التعبير عن الفكرة على الرغم من وضوحها، وكذلك القصور في اختيار الوسيلة الملائمة لعملية الاتصال.

وتشير بعض نتائج الدراسات السابقة ـ تأكيداً لما تناولته الأطر النظرية للدراسة ـ إلى أوجــه القصور والضعف في عملية الاتصال، حيث تؤكد دراسة الجبر(١٩٩٨م) على أن الاتصالات سواءً كانت مكتوبة أو غير مكتوبة تستغرق وقت مديرات المدارس المطورة، مما يعيق سهولة تدفق المعلومات وتحقيق الاتصالات الإدارية الفعالة.

وكذلــك تشــير دراسة حلواني وآخرون (١٩٩٥م) إلى ضياع وقت العمل لدى المديرين السعوديين بسبب سوء الاتصالات إلى حد كبير.

وإجمــالاً للنتائج السابقة يوضح الجدول (٢٤) استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت والممارسات التربوية المرتبطة بها في الواقع الفعلي:

جدول (٢٤)

استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت والممارسات التربوية المرتبطة بها في الواقع الفعلي

م	أسلوب إدارة الوقت	الممارســـــــات التربوية			الإجمالي
		علاقات إنسانية	اتخاذ قرار	اتصال	
١	الإدارة بالأهداف	٢	٦	٣	١١
٢	الإدارة بالمشاركة	٥	١	١	٧
٣	الإدارة الذاتية	٣	٣	–	٦
٤	الإدارة بالتفويض	٢	٢	١	٥
الإجمالي		١٢	١٢	٥	٢٩

ثانياً : التوصيات:

يعــرض الــباحث للتوصيات التي يتقدم في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة ككــل وذلــك بهــدف معالجــة أوجه القصور بها وجوانب الضعف لاستخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من جانب، وتفعيل جوانب القوة في استخدامهم هذه الأساليب والممارسات التربوية المرتبطة بها من جانب آخر.

ومــن هذا المنطلق، يشير الباحث إلى أن أوجه القصور والضعف قد تحددت في اســتخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت والمتمثلة في: أسلوب الإدارة بالتفويض، أسلوب الإدارة الذاتية، أسلوب الإدارة بالمشاركة، ومن ثم فإن الباحث يتقدم بعــدد من التوصيات التي من شأنها معالجة مواجهة أوجه القصور والضعف في هذه الأساليب كما يلي:

١- توصيات تفعيل أسلوب الإدارة بالتفويض:

يعــزو الــباحث قــلة فعاليــة استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة بالــتفويض والممارســات التربوية المرتبطة بهذا الأسلوب إلى وجود فجوة بين وعي وإدراك مديــري الإدارات الأمنية لمفهوم عملية التفويض في الفكر الإداري المعاصر واتجاهات تطوير آليات تنفيذ تفويض السلطات، والأنشطة العمليات المصاحبة، وكذلك المهارات الإدارية الحديثة اللازمة لتحقيق هذه الأنشطة والعمليات بسرعة وإتقان، وبين ممارسات مديري الإدارات الأمنية لعملية التفويض في الواقع الفعلي.

وفي ضوء ما سبق، يعرض الباحث للتوصيات التالية:

أ- توعية مديري الإدارات الأمنية بالمفهوم الشامل لعملية التفويض في الفكر الإداري المعاصــر، والــذي يتضــمن تحديــد علاقات السلطة داخل البنية التنظيمية وفق المستويات الوظيفية المتنوعة داخل هذه البنية، وما يرتبط بها من عمليات تفويض لهــذه الســلطات، وكذلك آليات تنفيذ عملية تفويض السلطة والتي تتوقف على قيم وتوجهات مديري الإدارات الأمنية نحو عملية التفويض نفسها من جانب، وقدرات وإمكانيات المرؤوسين والمستويات الوظيفية لهم من جانب آخر .

ب- التأكيد على أن هناك مجموعة من العمليات والأنشطة (الممارسات التربوية) المرتبطة يؤدي كل منها إلى الآخر، ويقوم بها كل من مديري الإدارات الأمنية في تفويض سلطاتهم، ومن تفوض إليهم هذه السلطات في إطار متكامل يؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق عملية التفويض لإنجاز المهام والأعمال في أقل وقت ممكن.

ج- العمل على إكساب مديري الإدارات الأمنية مهارات إدارة الوقت بأسلوب التفويض كما وردت في الفكر الإداري المعاصر والتي تقوم على أبعاد ثلاثة أساسية هي: الأبعاد العقلية والتكنولوجية والاجتماعية، حيث تشكل في مجملها المفهوم المغاير للمهارات اللازمة للقيام بعملية التفويض وتحقيقها للاستثمار الأمثل لوقت مديري الإدارات الأمنية وممارساتهم التربوية في الواقع الفعلي.

د- التأكيد على إتاحة الفرصة للمفوضين (العاملين مع مديري الإدارات الأمنية) في تحديد ما ينبغي عمله في المهام المفوضة إليهم، وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي تتم بها هذه المهام.

هـ- تنمية مهارات مديري الإدارات الأمنية، وكذلك المرؤوسين على القيام بأدوار القيادة، مما يدعم ثقتهم بأنفسهم، ويشجعهم على تفويض سلطاتهم وما يرتبط بعملية تفويض السلطة من تحديد للمهام والمسئوليات، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى رفع معنويات كافة العاملين بالإدارات الأمنية وشعورهم بالرضا الوظيفي.

و- التأكيد على ارتباط مستويات عملية تفويض السلطة بالنضج الوظيفي للمرؤوسين، وذلك من حيث عدة جوانب أساسية منها: موقع المرؤوس في الهيكل التنظيمي (الرتبة أو المستوى الوظيفي)، وكذلك الخبرات السابقة والممارسات التربوية التي اكتسبها من خلال عمله، فضلاً عن ما يتمتع به المرؤوس من سمات شخصية وقدرات وإمكانيات ومهارات تؤهله للقيام بالمهام المفوضة إليه.

ح- تفعيل عملية الاتصالات الإدارية بين مديري الإدارات الأمنية ومرؤوسيهم من حيث أن وجود قنوات اتصال مباشرة وفعالة، تسمح لكل من مديري الإدارات الأمنية والمرؤوسين بتبادل الأفكار والآراء حول ما قد يعترض عملية التفويض من صعوبات أو معوقات والعمل على حلها في أقل وقت ممكن، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز الأعمال المنوطة بالمرؤوسين بكفاءة وفعالية.

٢- توصيات تفعيل أسلوب الإدارة الذاتية:

يعد أسلوب الإدارة الذاتية من أساليب إدارة الوقت التي تؤكد على أهمية العنصر البشـــري وممارساته التربوية في التنظيمات المعاصرة، وذلك من حيث أنه يشير إلى ضرورة فهم المدير لذاته أولاً، وفهم الآخرين ثانياً.

كما يحقق أسلوب الإدارة الذاتية التطوير الذاتي وتنمية قدرات ومهارات المدير من خلال تحليل هذه المهارات والقدرات وصولاً إلى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

وتشـــير أدبيـــات الدراسة في الفكر الإداري المعاصر إلى أن الفجوة بين مفهوم الإدارة الذاتية كمفهوم نظري والممارسات الفعلية لـــه من قبل الإداريين في المنظمات المعاصـــرة عامـــة، تكمـــن في ضرورة توافر مرونة كافية تتيح للفرد (المدير) التأقلم والـــتكيف البيئي والإنساني مع المتغيرات التنظيمية السريعة والمتلاحقة في المنظمات المعاصرة، وهو ما ينسحب أيضاً على الممارسات الفعلية لمديري الإدارات الأمنية في استخداماتهم لأساليب إدارة الوقت، حيث يمكن القول أن هناك قصور أو قلة وعي من قـــبل هؤلاء المديرين في تفهم أبعاد مفهوم الإدارة الذاتية في الفكرة الإداري المعاصر من جـــانب، وكذلك للطبيعة التنظيمية للأجهزة الأمنية التي تهتم بتنفيذ الأوامر والتعليمات كما جـــاءت فـــي الـــلوائح والأنظمـــة الرسمية من جانب آخر ، مما يمثل عقبة أمام مديري الإدارات الأمنية في تفهمهم لذواتهم والعمل على تطوير إمكانياتهم وقدراتهم.

وبناءً على ما سبق، فإن التوصيات التي يتقدم بها الباحث في هذا المجال تتمحور حـــول كيفيـــة استثمار مديري الإدارات الأمنية لإمكانياتهم وقدراتهم ومهاراتهم الذاتية ابـــتداءً، ممـــا يجعلهم قادرون على تنفيذ الأوامر والتعليمات بما يتفق ومفهوم الإدارة الذاتيـــة فـــي الفكر الإداري المعاصر، ومن ثم الاعتماد على التطوير الذاتي – وهو مسئولية ذاتية لهم – بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وأهم هذه التوصيات ما يلي:

أ – الـــتأكيد عـــلى الـــتقييم الذاتي لأداء مديري الإدارات الأمنية لتحديد نواحي القوة والضعف في هذا الأداء، وذلك بالاستعانة بتقييم الأداء الرسمي والاختبارات الذاتية، وإرجاع الأثر أو التغذية المرتدة من الزملاء والمرؤوسين.

ب- تعـريف مديـري الإدارات الأمـنية بآليـات أو فعاليات تطوير وتنمية قدراتهم ومهـاراتهم، وذلك بالاهتمام بمهارات المبادأة والابتكار وقدراتهم على فهم التنظيم ككل والعلاقات بين أجزاء هذا التنظيم والمتغيرات البيئية والتكنولوجية التي تحكمه، وإكسـابه المهـارات الفنية في عمليات التخطيط ورسم السياسات وتوزيع الأعمال وتحديد الاختصاصات.

ج- العمـل على توعية مديري الإدارات الأمنية بمتطلبات الإدارة الذاتية كأسلوب من أسـاليب إدارة الوقـت فـي الفكـر الإداري المعاصر، والتي تستهدف تحديد أهم الممارسـات التربوية الفعالة المرتبطة بأسلوب الإدارة الذاتية في الواقع الفعلي مما يـؤدي إلى الـتغيير في اتجاهاتهم وأفكارهم نحو مفهوم الإدارة الذاتية، ويساعدهم على ترجمة هذا التغيير في ممارساتهم الفعلية نحو استثمار الوقت وإنجاز الأعمال والمسئوليات.

٣- توصيات تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة:

تعـرض أدبيـات الدراسـة للإدارة بالمشاركة على أنها مفهوم إداري معاصر لدراسة التنظيمات الإدارية باعتبارها تنظيمات مجتمعية تسمح بوجود علاقات اجتماعية مؤثـرة سـواءً على مستوى التنظيمات الرأسية (الهرمية) أو على مستوى التنظيمات الأفقية، كما أنها تنتج أنماط تفاعل اجتماعي متقاربة أو متشابهة، حيث يشارك الأفراد أو الجماعات في هذه التنظيمات في وضع أو تشكيل القواعد التنظيمية التي يسير عليها التنظيم ككل.

وفي ضوء هذا المفهوم للإدارة بالمشاركة ،يمكن القول أن الأجهزة الأمنية عامة والتـنظيمات الإدارية للإدارات الأمنية خاصة، تظل ذات طبيعة خاصة تستند إلى نظم ولوائـح رسمية تحكم أجزاء هذا التنظيم والأفراد والجماعات داخله وما ينشأ بينهم من علاقات، وهي بذلك تسمح لهؤلاء الأفراد والجماعات بالمشاركة في اتخاذ القرار على قـدر مـا تنص عليه هذه اللوائح والأنظمة فقط دون إتاحة الفرصة للإسهام في وضع وإعداد القيم والاتجاهات الحاكمة للقواعد التنظيمية داخل الإدارات الأمنية.

ومـــن ثم، فإن التوصيات التي يعرض لها الباحث في هذا المجال تتناول محاولة تعديـــل الممارسات الفعلية لمديري الإدارات الأمنية ، وإكسابها السمة المجتمعية أكثر، وذلـــك مـــن خـــلال استخدامهم لأسلوب الإدارة بالمشاركة في اعتماد تفعيل العلاقات الاجـــتماعية بيـــن الأفراد والجماعات داخل تنظيمات الإدارات الأمنية باعتبارها نظماً مفتوحة تحقق التفاعل بين البيئة الداخلية للتنظيم، وكذلك التعاون مع البيئة الخارجية له.

وتتمثل أهم هذه التوصيات فيما يلي:

أ- العمـــل عـــلى الحـــد من تأثير النمط الهرمي لتنظيمات الإدارات الأمنية في استخدام مديـــري هذه الإدارات لأساليب إدارة الوقت بصفة عامة، وأسلوب الإدارة بالمشاركة بصـــفة خاصة، والممارسات التربوية المرتبطة بهذا الأسلوب، وذلك من خلال الأخذ بمقترحات وآراء الزملاء والمرؤوسين في صياغة أنماط تفاعل اجتماعي تحقق تقارباً بيـــن كافة المستويات التنظيمية للإدارات الأمنية، مما يشجع مديري الإدارات الأمنية عـــلى تحقيق هدف أعلى من إتاحة الفرصة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات إلى تحقيق التقارب بين أنماط التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات بالإدارات الأمنية بحيـــث يظهر تأثير العنصر البشري داخل هذه الإدارات، ويعطيها نمطها أو طبيعتها التنظيمية بما يتفق وطبيعة التنظيمات التربوية في الفكر الإداري المعاصر.

ب- الـــتفكير فـــي صـــياغة أساليب جديدة للإدارة بالمشاركة، تحقق الدمج بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة للمشاركة في صنع القرارات من خلال إقامة الحوار البناء والـــنقد الذاتـــي، والذي يسمح بتنمية الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية و تفعيـــلها نحو قبولهم للتغيير والتطوير التنظيمي دون مقاومة من المرؤوسين، وهو ما يحقـــق في النهاية إسهام كافة أفراد العاملين في الإدارات الأمنية بنصيبه من محصلة القرار النهائي.

ج- العمـــل عـــلى توعيـــة مديـــري الإدارات الأمـــنية بأن استخدامهم لأسلوب الإدارة بالمشاركة يحقق الاهتمام بالجانب النفسي للمرؤوسين، مما يشعرهم بالرضاء والانتماء والـــولاء التـــنظيمي كأعضـــاء فاعلين في هذه الإدارات، وبالتالي يعزز لديهم تقبلاً

للقرارات والدفاع عنها وتنفيذها بمسئولية كاملة، وصولاً إلى إنتاجية أكبر وكفاءة أعلى للمرؤوسين تسهم في استثمار وقت مديري الإدارات الأمنية ومرؤوسيهم لتحقيق أهداف هذه الإدارات ككل.

وانطلاقاً من التوصيات السابقة، التي تناولت أبعاد تفعيل استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت والممارسات التربوية المرتبطة بها، فإن الباحث يقدم تصوراً مقترحاً لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية على النحو التالي:

ثالثاً: تصور مقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية:

ويجيب هذا التصور على التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة و يقوم التصور المقترح على عدة منطلقات نظرية يحددها الباحث فيما يلي:

١- أن منظومة إدارة الوقت المقترحة، نظام مفتوح تتفاعل فيه عناصره المكونة له ككل متكامل وذلك من خلال علاقات الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر، كما أنها تسعى للحفاظ على استمرارية المنظمة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، بإقامة علاقات إيجابية بين المنظمة والبيئة الخارجية لها بما تشمله من كافة هذه المتغيرات وتأثيراتها المتعددة ، نتيجة لتطبيق مفهوم التغذية المرتدة في الفكر النظمي عامة.

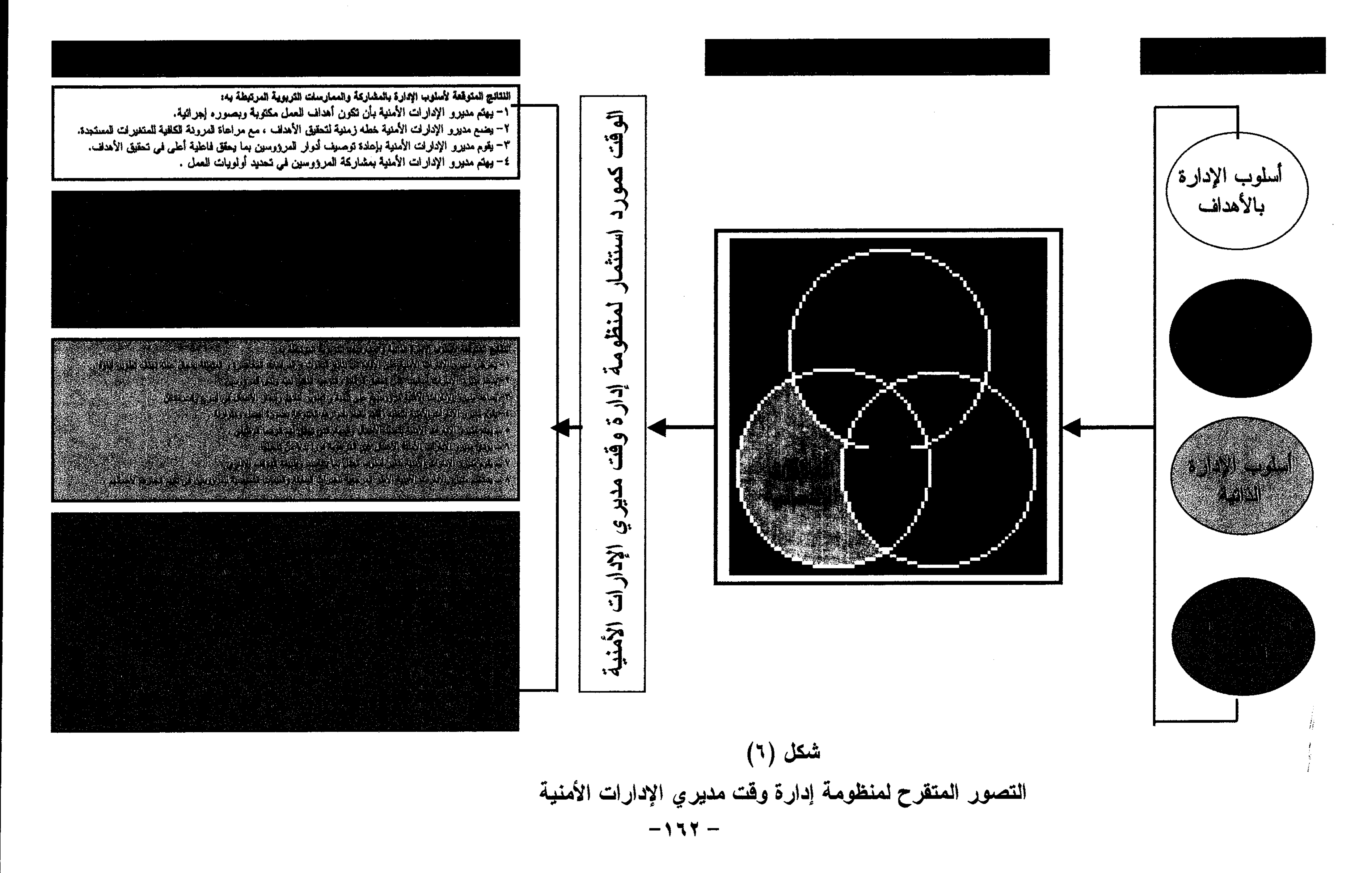
٢- أن استخدام التقنيات الحديثة في تفعيل واستثمار الوقت بما يحقق سرعة الإنجاز والأهداف التنظيمية، هو ضرورة ملحة في الوقت الحالي، نظراً للتعقد الكبير في بيئة التنظيمات الإدارية المعاصرة، وما يترتب على ذلك من تنامي الأدوار المنوطة بالأفراد والجماعات داخل هذه التنظيمات، ومن ثم فإن استخدام التقنيات الحديثة تسمح بامتداد تأثير الأفراد (كمديرين) لأماكن عديدة في آن واحد، و مثال على ذلك ما توفره نظم الاتصال البعدية من إمكانية تفاعل عدد من الأفراد في أماكن مختلفة في نفس الوقت.

٣- أن منظومة إدارة الوقت المقترحة، تضم عدد من أساليب إدارة الوقت المختلفة، والتي تسمح باستخدام كل أسلوب من أساليب إدارة الوقت وفق طبيعة الموقف الإداري والعوامل المؤثرة فيه سواء الداخلية أو الخارجية، مما ينتج استثماراً للوقت يتفق وطبيعة الموقف الإداري وصولاً لإنجاز الأعمال والأهداف التنظيمية.

٤- ومن المنطلق السابق، فإن اختلاف أساليب إدارة الوقت وفق طبيعة المواقف التربوية تسمح بتعدد الممارسات التربوية داخل الأسلوب الواحد، وهو ما يؤكد على أهمية ارتباط طبيعة الممارسات التربوية بأسلوب إدارة الوقت المناسب للموقف الإداري . ويؤكد المنطلقين السابقين على أهمية حرية المدير في اختيار أسلوب إدارة الوقت المناسب لطبيعة الموقف الإداري والهدف منه.

٥- أن منظومة إدارة الوقت المقترحة ــ وبناءً على المنطلقات السابقة ــ تتأسس على ما جاء في الفكر الإداري المعاصر من أن التنظيمات الإدارية المعاصرة تتكون من ثلاثة موارد أساسية هي: الموارد البشرية، والموارد المادية، ومورد الوقت، ويعني ذلك أن الوقت لم يعد قيداً من القيود التنظيمية في إنجاز المهام والأعمال في التنظيمات الإدارية المعاصرة، بل أصبح مورداً من الموارد الهامة التي يمكن استثمارها في تحقيق أهداف التنظيم ككل.

٦- أن تنظيمات الإدارات الأمنية ذات طبيعة خاصة، تتشكل فيها أنماط التفاعل الاجتماعي والممارسات التربوية للأفراد والجماعات مسبقاً وفق الأنظمة واللوائح الرسمية في نظام من التسلسل الهرمي، ومع ذلك فإن منظومة الوقت المقترح تأخذ في الاعتبار ما جاء في الفكر الإداري المعاصر من تحول التنظيمات الإدارية إلى تنظيمات مجتمعية، وباعتبار تنظيمات الإدارات الأمنية تستهدف خدمة أفراد المجتمع وتحقيق العلاقة الإيجابية بينهم وبين السلطات التنفيذية من خلال تطبيق ما جاء في الأنظمة واللوائح الرسمية، فهي بذلك تعد تنظيمات مجتمعية في المقام الأول تحقق الأمن والاستقرار لأفراد المجتمع. وفي ضوء المنطلقات النظرية السابقة، يتقدم الباحث بالتصور المقترح لإدارة وقت مديري الإدارات الأمنية في الشكل التالي:



شكل (٦)

التصور المتقرح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية

وباستقراء الشكل (٧) الذي يبين التصور المقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية، فإن أساليب إدارة الوقت هي مدخلات هذه المنظومة، وتمثل الممارسات التربوية عمليات هذه المنظومة، ويعد استثمار مورد الوقت في تنظيم الإدارات الأمنية المخرج الأساسي لهذه المنظومة، كما تعبر النتائج المتوقعة في هذه المنظومة عن الممارسات التربوية المراد تفعيلها من قبل مديري الإدارات الأمنية في الواقع الفعلي.

كما يبين التصور المقترح للمنظومة أن كل أسلوب من أساليب إدارة الوقت يتضمن الممارسات التربوية الثلاث من جانب، ومن جانب آخر فإن علاقة التداخل بين هذه الممارسات التربوية هي التي تحقق تفعيل استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت، باعتبارها تمثل الاستثمار الأمثل لمورد الوقت في تنظيم الإدارات الأمنية.

ولتطبيق التصور المقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية فإن الباحث يتقدم ببعض المقترحات الإجرائية التي من شأنها تفعيل الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الواقع الفعلي كما يلي:

١- إعداد ورش عمل يشارك فيها القيادات الأمنية من ذوي الخبرة، وأساتذة الجامعات المتخصصة وممثلين عن مراكز الاستشارات التربوية، فضلاً عن مشاركة مديري الإدارات الأمنية، والتي تدور حول مفهوم القيادة التربوية وأهدافها وأساليب تطويرها، من أجل الوصول إلى ربط الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت بمفهوم القيادة التربوية في الفكر الإداري المعاصر، والتأكيد على أنها قيادة تحويلية، باعتبارها القيادة التي تهتم باستثارة العاملين إلى مستوى أعلى من الفهم والوعي بالقضايا الرئيسة للتنظيم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد القيام بالمهام الموكولة إليهم إلى الاهتمام بالإنجاز وبتحقيق التنمية الذاتية.

٢- إنشاء آلية تسمح لمديري الإدارات الأمنية بمكافأة مرؤوسيهم على إنجازهم للمهام المفوضة إليهم، مما يشجعهم باستمرار على تحقيق نتائج أفضل وإنجاز أعلى.

٣- اســتخدام تقــنيات حديثة لتحقيق قنوات اتصال فعالة، وذلك بالاستعانة بالحاسبات الآليــة ومــا تتيحه من أساليب عمل تسمح بتدفق المعلومات، وسهولة انتقالها بين مديــري الإدارات الأمــنية ومرؤوســيهم، ويقترح الباحث في هذا الشأن استخدام أســلوب العصــف الذهــني الإلكتروني، والذي يتيح مشاركة أكبر عدد ممكن من المرؤوســين، ممــا يــؤدي إلى طرح آراء وأفكار جديدة التي من شأنها تطوير الممارسات التربوية لكل من مدير الإدارة الأمنية ومرؤوسيه.

٤- إعــادة النظر في تحديد المهام المسئوليات التي يمكن تفويض السلطة فيها من قبل مديري الإدارات الأمنية لمرؤوسيهم، وذلك من خلال تحليل وتقييم اللوائح الرسمية والــتي تحــدد مســبقاً هذه المهام والمسئوليات، من أجل تحقيق صلاحيات أكثر لمديري الإدارات الأمنية، وصولاً لاستثمار أفضل للوقت.

٥- تفعيــل دور إدارة الشؤون العامة داخل تنظيم الإدارات الأمنية ــ وبالإضافة إلى مهامهــا ومسئولياتها المحددة مسبقاً ــ وذلك من خلال أن تكون مسئولة عن فتح قنوات اتصال بين تنظيم الإدارات الأمنية باعتباره منظومة مجتمعية والمنظومات المجــتمعية الأخــرى، من حيث أنها تستهدف خدمة المجتمع ككل وتحقيق الأمن والاستقرار له من خلال تنفيذ الأنظمة واللوائح.

ويقترح الباحث في هذا الصدد:

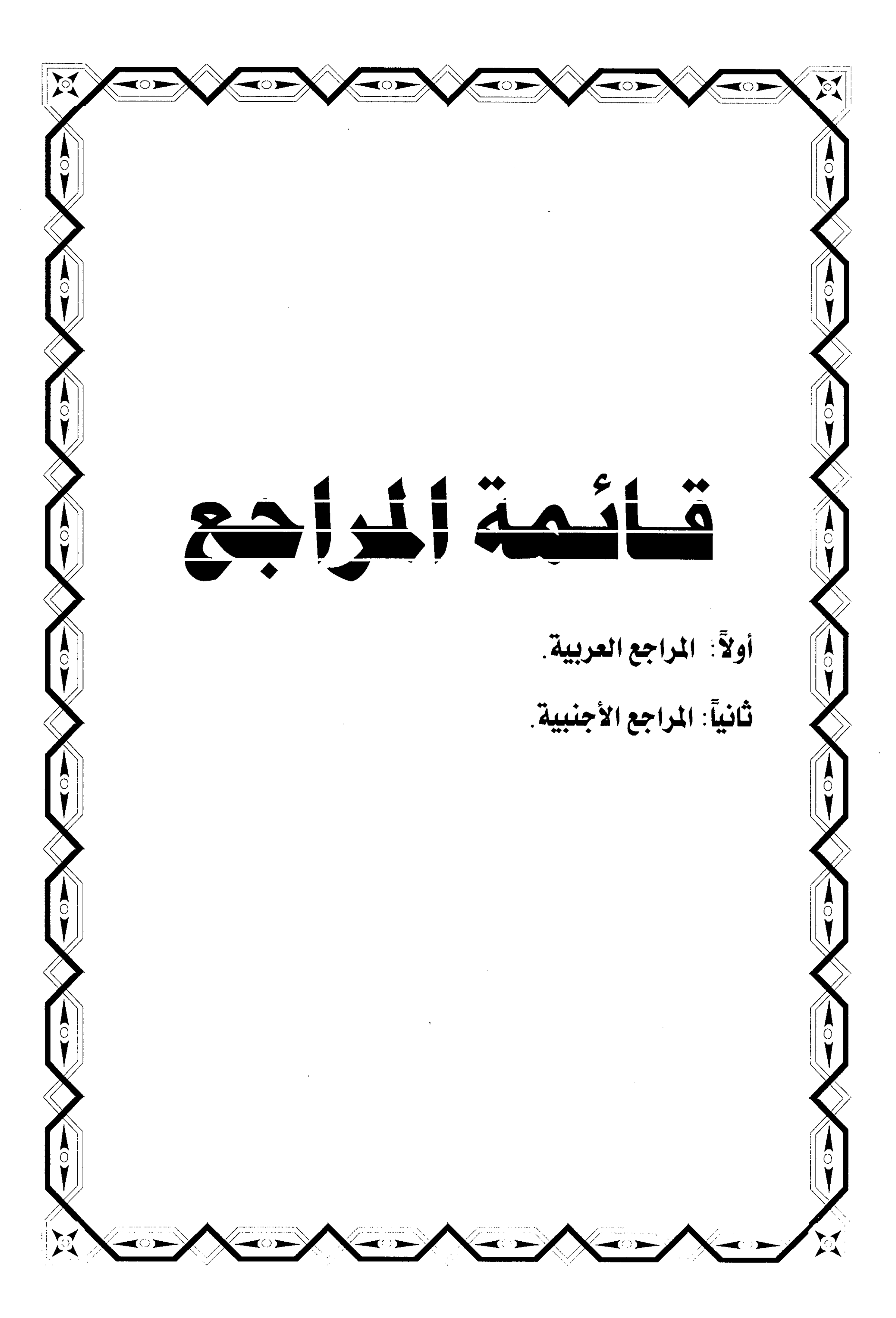
- عقــد ندوات ومحاضرات داخل التنظيم يشارك فيها المتخصصين في مجال إدارة المــوارد البشــرية للــتأكيد عــلى أهمية الجانب الإنساني للممارسات التربوية، واستخدامها في تحقيق أساليب إدارة الوقت في الواقع الفعلي.
- إعداد و إصدار نشرات إعلامية حول دور تنظيم الإدارات الأمنية لخدمة قطاعات المجتمع المختلفة، وكذلك توعية أفراد المجتمع بأهمية مشاركتهم في تحقيق الأمن والاستقرار.

٦- تضــمين برامج مؤسسات إعداد ضباط الأمن، برامج دراسية تتناول مفهوم الوقت وأهميــته وأساليب إدارته في الفكر الإداري المعاصر، وكذلك إعداد برامج تأهيلية

لضـــباط الأمـــن أثناء الخدمة تستهدف تنمية مهارات استخدام أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية.

٧- تصـــميم برامج تدريبية تجديدية، تستهدف تنمية معارف مديري الإدارات الأمنية ومهاراتهم وإنجازاتهم نحو استثمار مورد الوقت في المجالات التالية:

- تنمية مهارات تحليل المشكلات وصنع القرارات.
- تقويم الأداء الوظيفي.
- تنمية مهارات التعامل مع المرؤوسين والجمهور.
- تنمية مهارات الاتصال الإنساني في العمل.
- تصميم نظم المعلومات التربوية لبناء قاعدة بيانات للإدارات الأمنية.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم.

(١) أبو الفضل،ابن منطور، **لسان العرب**، جزء١٦،القاهرة:مطبعة بولاق،١٣٠٠هـ.

(٢) أبو الوفاء، جمال " **نموذج مقترح لتدعيم شبكة الاتصال التربوي في الإدارة المدرسية في ضوء تحديات الثورة العلمية التكنولوجية**، المؤتمر العلمي السنوي الثالث – التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: جامعة حلوان – كلية التربية، أبريل ١٩٩٥م.

(٣) أبو شيخة، نادر أحمد، **إدارة الوقت**، عمان: دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩١م.

(٤) أحمد، رفيعة حسن، **الإدارة بالمشاركة**، مجلة العلوم الإدارية، القاهرة: الشبكة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية، العدد الثاني، ديسمبر ١٩٩١م.

(٥) أحمد، شاكر محمد فتحي، **إدارة المنظمات التعليمية – رؤية معاصرة للأصول العامة**، دار المعارف، القاهرة ١٩٩٦م.

(٦) بخاري، عبد اللطيف إبراهيم، **إدارة الوقت**،كتاب وثائقي عن دورة التنظيم والإدارة الرياضية، الرياض: الرئاسة العامة لرعاية الشباب، معهد إعداد القادة ١٤١٧هـ – ١٩٩٦م.

(٧) بريمة، علي زايد، **انتظام الدوام في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان**، مجلة الإداري، السنة الثانية عشر، العدد ٤١، يونيو ١٩٩٠م.

(٨) بستان، أحمد عبد الباقي وطه، حسن جميل، **مدخل الإدارة التربوية**، الكويت: دار القلم، ١٤٠٣ هـ.

(٩) بسيوني، عبد الغني، **التفويض في السلطة الإدارية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٦م.

(١٠) البسيوني، مصطفى عاصم، **تكلفة الوقت الضائع بالأجهزة الحكومية ع بسلطنة عمان**، عمان: مجلة الإداري، السنة الثانية عشر، العدد ٤١، يونيو ١٩٩٠م.

(١١) بعيرة، أبو بكر مصطفى، **المعوقات الإدارية لعملية التنمية في دول العالم الثالث**، المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثاني – المجلد الرابع يونيه ١٩٨٠م.
(١٢) بوكـــنان، روبرت د.، **كيف تفوض بفعالية**، من إدارة الوقت – سلسلة فن وعلم إدارة الأعمـــال، (ترجمة وليد عبد الله هوانة)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـــ –١٩٩١م.
(١٣) بيتل، ليستر آر، **إدارة الوقت " المرشد الكامل للمديرين الذين تعانون من ضغط الوقـــت "**، ترجمة محمد نجار، عمّان، المملكة الأردنية الهاشمية: الأهلية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.
(١٤) بيدس، هالة حسني محمد، **إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكوميـــة في محافظة عمّان**، الأردن: كلية العلوم التربوية – جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٩٩٥م.
(١٥) توفـــلر، ألفن، **صدمة المستقبل – المتغيرات في عالم الغد**، (ترجمة محمد على ناصف)، ط٢، القاهرة: نهضة مصر، ١٩٩٠م.
(١٦) الـــتويجري، محمـــد إبراهيم والبرعي، محمد عبد الله، الأسلوب القديم في صنع القرار السليم، الرياض: مكتبة العبيكان، ١٤١٧هـــ – ١٩٩٧م.
(١٧) الـــتويجري، محمد بن إبرهيم، والبرعي، محمد بن عبد الله، **معجم المصطلحات الإدارية**، إنجليزي/عربي، الرياض: مكتبة العبيكان، ١٤١٤هـــ – ١٩٩٣م.
(١٨) تيمب، دايل، **إدارة الوقت – سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال**، (ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـــ ١٩٩١م.
(١٩) الجبر، زينب علي، **إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة** (دراسة ميدانيـــة)، الكويـــت: جامعة الكويت، كلية التربية. المجلة التربوية، العدد السابع والأربعون، المجلد الثاني عشر، ربيع ١٩٩٨م.
(٢٠) الجمـــل، محمد عبدالله، "**إدارة الوقت لدى مديري المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية**"، الأردن: عمـــان، الجامعة الأردنية ــ كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤١٤هـــ.
(٢١) حريري، هاشم بكر، **الإدارة التربوية**، مكة المكرمة، مكتبة الأفق، ١٤٢٠هـــ.

(٢٢) حسن ، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الوقت وكيف تدير وقتك بكفاءة. ط ٢، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٥م.

(٢٣) حســن، عــبد الباســط محمد، **فصول البحث الاجتماعي**، القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٠م.

(٢٤) حسن، محمد يوسف، **دراسة ميدانية لإدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية**، القاهرة : دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٨٤م.

(٢٥) حــلواني، ابتســام عــبد الرحمن والصبان، عيدروس عبد الله وزكي، خديجة محمــود، **المــدراء وكيفيــة استخدامهم لوقت الدوام الرسمي** "دراسة تطبيقية مقارنــة"على عينة من المديرين السعوديين والمدربين الأمريكيين،مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الثامن، ١٩٩٥م.

(٢٦) الحميدي،عبد الله محمد، **إدارة الوقت لدى طلاب جامعة أم القرى**،مكة المكرمة: جامعة أم القرى – مركز البحوث التربوية والنفسية، ١٤١٥هـــ.

(٢٧) حــنفي، عبد الغفار، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٣م.

(٢٨) الخضــراء، بشير، **المشاركة في الإدارة العامة من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي**، مجلة دراسات، المجلد ١٣، ع (٩)، ١٩٨٦م.

(٢٩) الخطيب، سمر حاكم عبد الله، **إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة فــي الأردن**، عمّــان: الجامعة الأردنية – كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤١٢هــ – ١٩٩٢م.

(٣٠) خليفة، مروان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ط ٢، ١٩٨٣م.

(٣١) داود، حســان، **أعمــدة اســتثمار الوقت السبعة**، مجلة منار الإسلام، القاهرة: مؤسســة الأهــرام للتوزيع، العدد السادس، جمادى الآخرة ١٤١٥هـــ – نوفمبر ١٩٩٤م.

(٣٢) داود، عزيــز حنا وآخرون، "**مناهج البحث في العلوم السلوكية**"، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١م.

(٣٣) درة، عبد الباري، **الإدارة بالأهداف " فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة "**، مجلة الإدارة العامة، العدد التاسع والعشرون، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م.

(٣٤) درة، عبد الباري، **العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة**، عمّان: دار الفرقان، ١٤٠٢هـ- ١٩٨٢م.

(٣٥) دنكان، جاك، **أفكار عظيمة في الإدارة**، (ترجمة محمد الحديدي، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٨٨م.

(٣٦) راود سب، يوجين، "**فوض طريقك للنجاح " من إدارة الوقت** - سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، (ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـ - ١٩٩١م.

(٣٧) زاهر، ضياء الدين، **كيف تفكر النخبة العربية في تعليم المستقبل**، عمان: منتدى الفكر العربي، ١٩٩٠م.

(٣٨) زويلف ، مهدي والعضايلة،علي، **إدارة المنظمة نظريات وسلوك**، عمان:المكتبة الإدارية، دار مجدلاوي، ١٤١٧هـ -١٩٩٦م.

(٣٩) زيدان، همام بدراوي، **إدارة الوقت ـ مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم**، من المؤتمر الرابع، نحو تعليم أساسي أفضل، مجلد(٢)، القاهرة: الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، الفترة من ٣ إلى ٦ أغسطس ١٩٩٢م.

(٤٠) سالم فؤاد الشيخ، وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، بيروت: دار الكتاب العربي، ١٩٨٢م.

(٤١) السالم، بشير محمد الحاج عبد الله، **إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية - كلية الدراسات العليا، ١٤١٠هـ ١٩٨٩م.

(٤٢) سالم، جمال شحاتة، **فن تنظيم وإدارة الوقت في المنظمات العامة**، مجلة إدارة الأعمال، العدد (٥٦)، القاهرة: جمعية إدارة الأعمال العربية، مارس ١٩٩٢م.

(٤٣) سامح عبد الحميد، **فن القيادة التربوية في المدرسة**، مجلة التربية، العدد(٦٧)، أبو ظبي للطباعة والنشر، ١٤٠٩هـ -١٩٨٨م.

(٤٤) سلامة، سهيل فهد، **إدارة الوقت ــ منهج متطور للنجاح الإداري**، عمّان المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات الإدارية، ١٩٨٨م.

(٤٥) السـلمي، علي: "الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد (٣٥)، القاهرة: مؤسسة الأهرام، يناير ١٩٩١م.

(٤٦) السـلمي، عـلي، **الإدارة المصـرية في مواجهة الواقع الجديد**، القاهرة: كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد ٥٤، مؤسسة الأهرام، أغسطس ١٩٩٢م.

(٤٧) السلمي، علي، **مجلة المدير العربي**، عدد ١١٨، أبريل ١٩٩٢م.

(٤٨) السـلمي، عـلي، **مهنية الإدارة**، مجلة عالم الفكر، العدد الثاني، الكويت: وزارة الإعلام، يوليو – أغسطس – سبتمبر ١٩٨٩م.

(٤٩) السـلوم، يوسـف إبـراهيم، **آراء وأفكار في الإدارة والتنمية مع الإشارة إلى تطـبيقاتها فـي المملكة العـربية السـعودية**، الجـزء الثاني، الرياض: دار عبد الرحمن الناصر، ١٤٠٥هـ.

(٥٠) سـليمان، إبراهيم محمد علي، **إدارة وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية، بمحافظـة الدقهـلية**، مؤتمـر مستقبل التعليم الفني في مصر، القاهرة: رابطة الـتربية الحديـثة بالاشـتراك مـع كلية التربية بجامعة عين شمس، في الفترة من ١٣-١٥ يوليو ١٩٩٣م.

(٥١) سليمان، عرفات عبد العزيز، **إستراتيجية الإدارة في التعليم**، ط٢، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٥م.

(٥٢) سند، عرفة المتولي، **تنظيم وقت المدير المصري ومشكلة تفويض السلطة**، مجلة الإدارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ع ٣، يناير ١٩٨٨م.

(٥٣) السـيد، فؤاد البهي، **علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري**، ط٥، القاهرة: در الفكر العربي، ١٩٨٦م.

(٥٤) الشنواني، صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٤م.

(٥٥) شهاب، إبراهيم بدر، **مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية**، مسقط – سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة مجلة الإداري السنة ١٧، العدد ٦١ – يونيو ١٩٩٥م.

(٥٦) الصباب، أحمد، مبادئ الإدارة، جدة، دار عكاظ للطباعة والنشر، ج٢، ١٩٨٠م.

(٥٧) الطـــراونة، تحســـين أحمد و اللوزي، سليمان أحمد، **إدارة الوقت: دراسة ميدانية استطلاعية**، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، ١٩٩٦م.

(٥٨) طـــنش، عـــلي السيد، **الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمـــأمول**، المؤتمـــر العـــلمي السنوي الثالث – التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: جامعة حلوان – كلية التربية، أبريل ، ١٩٩٥م.

(٥٩) طه، نهلة عبد القادر هاشم، **تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهوريـــة مصـــر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت**، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس ــ كلية التربية، ١٩٩٦م.

(٦٠) الطويـــل، هاني عبد الرحمن صالح، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، عمّان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٥م.

(٦١) عامـــر، ســـعيد يس، "**الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**" الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٨٦م.

(٦٢) عـــبد المجيـــد، علي وفهمي، منصور، **اشتراك الموظفين والعاملين في الإدارة** "**فلســـفة مفهـــوم المشـــاركة** "، القاهرة: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية، ١٩٧٦م.

(٦٣) عـــبد الهادي، حمدي أمين، **الفكر الإداري الإسلامي المقارن**، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٦م.

(٦٤) عـــبد الوهاب،علي محمد، **إدارة الوقت**، المؤتمر السنوي الثالث – إستراتيجيات الـــتغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، القاهرة : وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٣م.

(٦٥) عـــبدالخالق، فؤاد محمد عبدالخالق، "**واقع الممارسات الإدارية للقيادات التربوية فـــي الإدارة التعـــليمية فـــي مصـــر ــ دراسة تقويميه**"، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس ــ كلية البنات، ١٤١٧هـــ ــ ١٩٩٦م.

(٦٦) العتيـــبي، نـــايف زراق، **إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية، ١٤١٢هـــ.

(٦٧) عجـوة، عـلي، وآخـرون، **مقدمـة في وسائل الاتصال**، جدة، المملكة العربية السعودية: مكتبة مصباح، ط ٢ ، ١٤١٢هـ ١٩٩١م.

(٦٨) العديـلي، ناصر محمد، **إدارة الوقـت، دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت**، الرياض، ١٤١٥هـ ــ ١٩٩٤م.

(٦٩) عسـكر، علي، **السلوك التنظيمي في المجال التربوي**،دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٧م.

(٧٠) عصـفور، محمـد شـاكر، **كيفية إشغال المدير لوقت الدوام الرسمي** " دراسة تطـبيقية عـلى مستوى الإدارة الوسطى بالمملكة العربية السعودية "، الرياض: معهـد الإدارة العامـة، إدارة البرامج العليا، ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها، ١٤٠٢هـ.

(٧١) العضـايلة، عـلي محمد، **تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية** (دراسة ميدانية)،المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة قطر،العدد التاسع ١٩٩٨م.

(٧٢) علاقـي، مدنـي عـبد القـادر، **الإدارة ــ دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، ط٨، جدة: مكتبة دار جدة، ١٤١٨هـ - ١٩٩٨م.

(٧٣) علاقـي، مدنـي عبد القادر، **دورة تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية**، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، ١٩-٢٣ شعبان ١٤١٢هـ.

(٧٤) عـلي، سعيد إسماعيل، **إدارة الوقت في التعليم المصري**،رابطة التربية الحديثة، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء(٥٤)، القاهرة:عالم الكتب، ١٩٩٣م.

(٧٥) عيسـان، صـالحة عبدالـلطيف يوسـف، **إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم**، سلطنة عُمان:وزارة التربية والتعليم،١٩٩٢م.

(٧٦) الغامدي، معيض بن سعيد، **إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى كلية التربية، ١٤١٠هـ.

(٧٧) الغزالي، محمد، **خلق المسلم**، ط ١٢، دمشق: دار القلم، ١٤١٦هـ -١٩٩٦م.

(٧٨) الغنام، محمد أحمد، **تجديد الإدارة ــ ضرورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية**، مجلة التربية،السنة الثالثة، العدد(٧-٨)، ١٩٧٥م.

(٧٩) الغيــث، محمــد عــبد الله، **الإنتاجية في القطاع الحكومي: المفهوم، المعوقات، وسائل وطرق تحسين الإنتاجية**، عمان: مجلة الإداري، السنة الثانية عشر، العدد ٤١، يونيو ١٩٩٠م.

(٨٠) فهمــي، محمد سيف الدين ومحمود، حسن عبد المالك، **تطوير الإدارة المدرسية فــي دول الخــليج العــربية**، الريــاض: مكتــب التربية العربي لدول الخليج، ١٤١٤هـ - ١٩٩٣م.

(٨١) فونتانا، ديفيد، **إدارة الوقت**، (ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان)، الرياض: دار الفرقان، ١٤١٥هـ-١٩٩٥م.

(٨٢) قاســم، محمــد فتحي محمود، **تطوير أسلوب تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية العامــة في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر**،رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس - كلية التربية، ١٩٩٥م.

(٨٣) القرضــاوي، يوسف، **الوقت في حياة المسلم**، ط٦ ، بيروت: مؤسسة الرسالة، ١٤١٥هـ- ١٩٩٤م.

(٨٤) القــرني، علي سعيد، "**دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض**" رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٧هـ ـ ١٤١٨هـ .

(٨٥) القــريوتي، محمــد قاسم، **إدارة الوقت**، دمشق : مجلة جامعة دمشق في العلوم الإنســانية والأساسية التطبيقية، المجلد ١، العدد ٢، رمضان ١٤٠٥هـ حزيران ١٩٨٥م.

(٨٦) كــامل ، مصــطفى مصــطفى، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة - جامعة القاهرة، ١٩٩٢م.

(٨٧) كلالــدة، ظاهر محمود، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، عمّان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧م.

(٨٨) كــنعان، نواف، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، ط٢، الرياض: مطابع الفرزدق، ١٩٨٥م.

(٨٩) كنعان، نواف، **القيادة الإدارية**، ط٣، الرياض: مطابع الفرزدق، ١٩٨٥م.

(٩٠) كوفـــي، ر. ستيفن، "**إدارة الأولويات الأهم أولاً**"، ترجمة الدكتور السعيد المتولي حسن، الرياض: مكتبة جرير، ١٩٩٨م.

(٩١) كيـــنان، كيــت، **أصول تفويض الصلاحيات**، الرياض: سلسلة الدليل الإداري، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، ١٩٩٦م.

(٩٢) كيـــنان، كيــت، **قواعــد إدارة الاجتماعات**، الرياض: سلسلة الدليل الإداري، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، ١٩٩٦م.

(٩٣) الــلقاني، أحمــد حســين، علي الجمل، **معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس**، القاهرة: عالم الكتب، ١٤١٦هـــ ـــ ١٩٩٦م.

(٩٤) ماكيـــنزي، أليــك، **إدارة الوقت: من المبادئ إلى التطبيق**، من إدارة الوقت – سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال،(ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـــ -١٩٩١م.

(٩٥) المــبعوث، محمــد حســن، **الإدارة التعليمية على مستوى المناطق في المملكة العربية السعودية**، الرياض:جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،١٤٠٧هـــ.

(٩٦) مرسي، محمد منير، **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٥م.

(٩٧) مرسي، محمد منير، **الإدارة المدرسية الحديثة**، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٥م.

(٩٨) مصـــطفى، صـــلاح عـــبد الحميـــد والنابه، نجاة عبد الله، **الإدارة التربوية – مفهومها – نظرياتها – وسائلها**، دبي: دار القلم ، ١٤٠٦هـــ -١٩٨٦م.

(٩٩) مطـــاوع، إبراهيم عصمت وحسن، أمينة أحمد، **الأصول الإدارية للتربية**، ط٢، جدة: دار الشروق، ١٤٠٩هـــ -١٩٨٩م.

(١٠٠) **المعجم الوسيط**، ط٣ ، ج٢، القاهرة : مجمع اللغة العربية، د. ت،

(١٠١) المقرئ، أحمد بن على الفيومي، **المصباح المنير**، بيروت: المكتبة العصرية، ١٤١٧هـــ -١٩٩٦م.

(١٠٢) ملائكــة، عــبد العزيــز محمــد، **إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية**، جدة: دار العلم للطباعة والنشر، ١٩٩١م.

(١٠٣) **المنجد في اللغة والأعلام**، ط٢، بيروت: دار الشروق، ١٩٨٦م.

(١٠٤) منصــور، فاروق حلمي، **الإجازة الأسبوعية وتنظيم إدارة الوقت في وحدات الجهــاز الإداري**، مجــلة الإدارة، العــدد الثاني، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، أكتوبر ١٩٩٣م.

(١٠٥) المــنيف، إبراهيم عبد الله، **الإدارة - المفاهيم - الأسس - المهام**، الرياض: دار العلوم، ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م.

(١٠٦) المهدي، سوزان محمد، **إدارة الوقت ـ مدخل لفعالية أداء مدير المدرسة في مصــر** "دراســة تحليــلية": مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الحادي والعشرون، الجزء الثاني، ١٩٩٧م.

(١٠٧) النابه، نجاة عبد الله، واقع **عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة** - دراسة ميدانية - مجلة رسالة الخليج العربي، ١٤١٤هـ.

(١٠٨) الــنعيمي، جــلال محمــد و عــبد الهادي، آلاء حسين، **المشاركة الجماعية والأســلوب البارامتري في إدارة المنظمات الصناعية**، عمان: مجلة الإداري، ع ٤٠، ١٩٩٠م.

(١٠٩) النمر، سعود بن محمد وخاشقجي، هاني يوسف، محمود ومحمد فتحي، **الإدارة العامة - الأسس والوظائف**، ط٣، الرياض ١٤١٤هـ- ١٩٩٤م.

(١١٠) نيــول، كلارنس أ.، **السلوك الإنساني في الإدارة التربوية**، ترجمة طه الحاج إلياس ومحمد الحاج خليل،عمّان، الأردن: الدار العربية للنشر والتوزيع،د.ت.

(١١١) هاشم،زكي محمود،**الإدارة العلمية**، ط٣، الكويت: وكالة المطبوعات،١٩٨١م.

(١١٢) هايــنز، مــاريون إي، **إدارة الأداء ـ دليل شامل للإشراف الفعال**، (ترجمة محمود مرسي وآخرين)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٩هـ-١٩٨٨م.

قدي لكتاب الإدارة في اليابان كيف نستفيد منها، من تأليف محمد عبدالقادر حاتم، مجلة الإدارة العامة، العدد٨٢، الرياض: مطابع الإدارة العامة، ١٤٠٤هـ.

(١١٤) هــواري، ســيد، **الإدارة بــالأهداف والنتائج ــ أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي**، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦م.

(١١٥) ويلي، جونوروبرت أدكوك، "**الوقت مرة ثانية**"، من إدارة الوقت ــ سلسلة فن وعــلم إدارة الأعمــال، ترجمة وليد عبداللطيف هوانه، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هــ ــ ١٩٩١م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

(1) Andrew Leigh. Decisions Decisions .A Partical Management Guide To Problem Solving And Decision-Making. I.P.M. London. 1983.

(2) Atkins, Truman Turange " The Relationships Among Uses of time management techniques and sources of stress in high school principals", Ed. D., University of Georgia, 1990, In: Dissert. Abst. Int., Vol., 5l, No. 5, Nov. 1990.

(3) Cooper.I: Measurement And Analysis Of Behavioral Techniques, Columbus, Ohio: Charles Merill Pub, 1974 .

(4) Diaz, Myrna I" :.The Role of the Principal: Responsibilities, time constraints and challenges" Ed. D., University of Southern California, Los Angeles: Doheny Library. Jan. 1994.

(5) Drucker, Peter F, Managing for Results. New York: Harper And Row, 1964.

(6) Edward, Steven Warren: " The Management And Selected Demographic Factors Of Secondary School Principals In Connecticut As Predictors Of Job Satisfaction ", Ph.D., The University Of Connecticut, In Dissert. Abst Int, Vol.52, No. 3,Sep. 1991.

(7) Ferner, Jack D.: Successful time management New York: Johan Wiley & Sons, Second Edition, 1994.

(8) Rowen. " Keeping The Clock From Running Out ", Fortune, 1978, P.76.



الـمـلاحق

ملحق رقم (١): الاستبانة في صورتها الأولية.

ملحق رقم (٢): قائمة أسماء محكمي الاستبانة.

ملحق رقم (٣): الاستبانة في صورتها النهائية.

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى ــ كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبيان حول
إدارة الوقت وتطبيقاتها التربوية في الإدارات الأمنية
في ضوء الفكر الإداري المعاصر

إعداد
فهد بن محمد الغيثي

إشراف
الدكتور/ عبد القادر بن صالح بكر

لعام ١٤٢١هـ ــ ٢٠٠٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم سعادة مدير / .... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة حول إدارة الوقت وتطبيقاتها التربوية في الإدارات الأمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصر للحصول على درجة الماجستير في التربية (تخصص الإدارة التربوية والتخطيط). ونظراً لأهمية إدارة الوقت في الإدارة بصفة عامة والإدارات الأمنية بصفة خاصة فإن الباحث قام بإعداد استبانة تهدف إلى التعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية بمدينة الرياض لأساليب إدارة الوقت في إداراتهم، (أسلوب الإدارة بالتفويض ــ أسلوب الإدارة بالأهداف ــ أسلوب الإدارة بالمشاركة ــ أسلوب الإدارة الذاتية) وذلك من خلال التطبيقات التربوية المتمثلة في الممارسات التربوية (اتخاذ القرار ، العلاقات الإنسانية، الاتصال) ويحتوي كل أسلوب من أساليب إدارة الوقت على عدد من العبارات تعتبر عن الممارسات التربوية كما يلي:

الأسلوب	الممارسات التربوية	أرقام العبارات في الاستبيان
الإدارة بالتفويض	اتخاذ القرار	(١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٨، ١٤، ١٦، ٢٠)
	الاتصال	(٦، ٧، ٩، ١٢، ١٨)
	العلاقات الإنسانية	(١٠، ١١، ١٣، ١٥، ١٧، ١٩)
الإدارة بالأهداف	اتخاذ القرار	(٣، ٥، ٧، ٨، ١٠، ١١، ١٤، ١٥، ١٩)
	الاتصال	(١، ٢، ٦، ٩، ١٢، ١٣، ١٧)
	العلاقات الإنسانية	(٤، ١٦، ١٨، ٢٠، ٢١)
الإدارة بالمشاركة	اتخاذ القرار	(١، ٤، ٥، ١٠، ١٧، ١٩)
	الاتصال	(٢، ٩، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٦، ٢٠)
	العلاقات الإنسانية	(٣، ٦، ٧، ٨، ١٥، ١٨)
الإدارة الذاتية	اتخاذ القرار	(١، ٢، ٧، ٨، ٩، ١١، ١٤)
	الاتصال	(٣، ٤، ٥، ١٠، ١٢، ١٥، ٢٠)
	العلاقات الإنسانية	(٦، ١٣، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢١)

وسوف يقوم الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة (مديري الإدارات الأمنية بمنطقة الرياض).
ولثقتنا الكبيرة بكم فإن الباحث يشرفه أن يستنير برأيكم في مدى ملائمة الإستبانة للتطبيق قبل توزيعها، وذلك بوضع علامة (√) على العبارات التي ترون أنها تندرج تحت المحور في حالة مناسبتها ونرجو حذف العبارات غير المناسبة أو تعديل العبارة أو إضافة عبارات ترون إضافتها للمحور. علماً بأن استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة ستكون على النحو التالي:

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً

ختاماً أشكر لكم حسن استجابتكم وتفضلكم بإعطاء الباحث جزءاً من وقتكم الثمين لإبداء الرأي في هذه الاستبانة وتحكيمها وجزاكم الله عني خير الجزاء.

الباحث

المحور الأول:

أسلوب الإدارة بالتفويض: ويقصد به الباحث:

أسلوب لإدارة وقت مديري الإدارات الأمنية الذي يسمح لهم بانتقاء بعض الأفراد الذين يعملون معهم لأداء مهام محددة، ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام من أجل الوصول إلى سرعة إنجاز العمل.

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أحدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخرين.			
٢	أحدد المهام التي يمكن أن أفوض بها أشخاص آخرين.			
٣	أحدد المهام التي لا يمكن أن أفوض بها أشخاص آخرين.			
٤	أحدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل أن أفوض بها شخص آخر			
٥	أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها.			
٦	أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم.			
٧	أوجه التعليمات بشكل كاف لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله.			
٨	عندما أفوض المهمة للمرؤوسين أحدد النتائج المتوقعة منهم.			
٩	عندما أفوض المهمة لأحل أخبر من لهم علاقة بذلك مقدماً قبل قيامه بممارستها.			
١٠	أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.			
١١	أعبر عن ثقتي بقدرة المفوض إليهم للقيام بالمهمة.			
١٢	أراقب و أتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر.			
١٣	أساعد الشخص المفوض إليه المهمة في التغلب على الصعوبات التي تواجهه.			
١٤	أشجع الشخص المفوض إليه المهمة على أن يجد الحلول بنفسه.			
١٥	أكافيء الشخص المفوض إليه المهمة على عمله الجيد.			
١٦	لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية.			
١٧	أفوض من ينوب عني في أداء المجاملات والمناسبات الاجتماعية.			
١٨	استخدم التفويض بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمرؤوسين.			
١٩	أتحمل المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة للآخرين.			
٢٠	أحرص على عدم تفويض المهام الصعبة في وظيفتي .			
٢١	عبارات أخرى ترون إضافتها:			

المحور الثاني:

أسلوب الإدارة بالأهداف: ويقصد به الباحث:

أسـلوب لإدارة وقـت مديري الإدارات الأمنية الذي يتيح لهم إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف العامة لإداراتهـم وتعريفهم بالمهام والأولويات والأنشطة التي من شأنها أن تحقق هذه الأهداف وتقويم ما تم إنجازه وصولاً إلى استغلال الوقت بفعالية تامة.

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أحدد الأهداف المراد تحقيقها بمشاركة المرؤوسين.			
٢	أضع خطة عمل لتحقيق أهداف الإدارة بمشاركة المرؤوسين.			
٣	أحدد الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.			
٤	أضع في اعتباري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل.			
٥	أرتب الأهداف حسب أهميتها في مجال عملي.			
٦	أحدد الطرق والأساليب التي تحقق الأهداف.			
٧	أقوم بتحديد وقت لإنجاز الأعمال الكبيرة بصرف النظر عمن سيقوم بإنجازها.			
٨	هدفـــي الرئيســـي أن اســـتخدم وقتي بحكمة وأنجز أكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لي.			
٩	أقوم بالمراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف.			
١٠	التزم بتنفيذ أولويات الأهداف.			
١١	أهتم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعة مسبقاً.			
١٢	أتحقق من إنجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف.			
١٣	أهتم بأن تكون أهداف العمل مكتوبة.			
١٤	أعمل على أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.			
١٥	أحدد أي من الأهداف يحقق للإدارة التي أعمل فيها فائدة أكبر.			
١٦	أحدد أي من الأهداف يحقق فائدة واضحة لأكبر عدد من الناس.			
١٧	أضع جدول أعمال لتحديد أولويات الأعمال المطلوب إنجازها.			
١٨	أضع في اعتباري قدرات واهتمامات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف.			
١٩	أهتم بتحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات المرؤوسين بما يحقق مصلحة العمل.			
٢٠	أحرص على تهيئة الفرصة للمرؤوسين للتطوير والنمو الذاتي .			
٢١	أضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف			
٢٢	عبارات أخـــرى ترون إضافتها:			
	....			
	....			
	....			

المحور الثالث:

أسلوب الإدارة بالمشاركة: ويقصد به الباحث:

أسـلوب لإدارة وقت مديري الإدارات الأمنية يؤكد على عملية إشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية والـلجان وعن طريق المقترحات لصنع القرار عن قناعة ورضى بما يخلق جواً من المودة والتفاهم للعاملين جميعاً بما فيهم المدير لتحقيق إنتاجية أكبر.

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أؤمن بالمشاركة على نطاق واسع لتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.			
٢	استدعي الخبراء عندما يكون من الممكن الاستفادة منهم في إيجاد حلول لمشكلات معينة.			
٣	إعمل على نشر روح الفريق عند أداء العمل.			
٤	أعمل على إشراك المرؤوسين في التخطيط لجدول أعمال الإدارة.			
٥	اهتم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية.			
٦	أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل.			
٧	أحـــرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين وشعور بالحرية والمسؤولية المتبادلة فيما بينهم.			
٨	نعمل معاً على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن علاج له.			
٩	أحرص على أن يقوم الجميع بمتابعة سير العمل لتحقيق افضل أداء.			
١٠	أشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي.			
١١	أعمل على وجود تناسق بين ما يقال وما يتم عمله.			
١٢	أعقد الاجتماعات كوسيلة لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.			
١٣	أعمل على تشجيع المرؤوسين في الاجتماع حتى تتاح لهم فرصة للتعبير عن رأيهم.			
١٤	أشجع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم.			
١٥	أقدم حوافز تشجيعية للمرؤوسين الذين يقدمون مقترحات جيدة.			
١٦	أساعد المرؤوسين على تقديم الأفكار المبدعة.			
١٧	أعمل على إشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية لصنع القرار.			
١٨	أعمـــل عـــلى إيجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم إنجاز العمل على أحسن وجه.			
١٩	أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق إنتاجية أكبر.			
٢٠	أحرص على تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة.			
٢١	عبارات أخـــرى ترون إضـــافتها:			

المحور الرابع:

أسلوب الإدارة الذاتية: ويقصد به الباحث:

أسلوب لإدارة وقت مديري الإدارات الأمنية يحقق لهم معرفة ذاتهم من خلال تحليل المهارات التي يمتلكونها في وسط بيئة مشجعة تدفعهم نحو تطوير ممارساتهم الإدارية وإكسابهم المرونة الكافية للتعامل مع العاملين معهم.

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أخطط ما يجب عمله أثناء اليوم و الأسبوع.			
٢	أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار.			
٣	أنظم وقتي بحيث يتاح لي القيام بأدواري المختلفة على أكمل وجه.			
٤	أطور الطريقة التي أتبعها في أداء الأعمال اليومية.			
٥	أقوّم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه.			
٦	أحاول معرفة أخطائي في العمل لتداركها مستقبلاً.			
٧	أحدد وقتاً كافياً لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية.			
٨	أؤدي الأعمال غير المرغوبة فوراً بدلاً من تأجيلها.			
٩	أعرف كيف أحدد الأولويات والمهام والألتزم بها .			
١٠	أحرص على الإطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال عملي لتحسين أدائي.			
١١	أتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكولة إليَّ.			
١٢	أغيِّر من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف.			
١٣	أساعد المرؤوسين على تنمية وتطوير أداء أعمالهم.			
١٤	استثمر الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج .			
١٥	أبدأ بالأعمال التي تحقق استخدام وقتي بفعالية أكثر.			
١٦	أتوقف عن الأعمال التي تؤدي إلى استخدام وقتي بفعالية أقل.			
١٧	احترم وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل.			
١٨	أحرص على توطيد علاقاتي بزملاء العمل.			
١٩	أتقبل الأخطاء غير المقصودة للمرؤوسين لمعرفتي بهم.			
٢٠	أحرص على عقد اجتماعات مع المرؤوسين لتطوير العمل .			
٢١	أعرف الأعمال التي تحقق لي الرضا الشخصي .			
٢٢	عبـــارات أخـــــرى ترون إضافتها:			

ملحق (٢)

قائمة أسماء السادة المحكمين لعبارات الاستبيان

(١) د. بدرية كمال أحمد	أستاذ بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة
(٢) د. جمال محمد الهنيدي	أستاذ مساعد بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة
(٣) د. حسام إسماعيل هيبة	أستاذ مساعد بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة
(٤) د. حنان أحمد رضوان	أستاذ مساعد بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة
(٥) د. ربيع سعيد عطية	أستاذ بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى
(٦) د. رمضان أحمد عيد	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى
(٧) د. زهير أحمد الكاظمي	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى
(٨) د. سهير زكريا فودة	أستاذ مشارك بقسم التربية وعمل النفس بكلية التربية للبنات بجدة
(٩) د. سوزان محمد المهدي	أستاذ مشارك بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة
(١٠) د. شحاته عبدالخالق زهران	أستاذ مشارك بقسم التربية وعلم النفس كلية التربية للبنات بجدة
(١١) د. عبدالله محمد الحميدي	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى
(١٢) د. عزيزة عبدالعظيم أمين	أستاذ مشارك بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة
(١٣) د. علي عبدالله الزهراني	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى
(١٤) د. محمد معيص الوذيناني	أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى
(١٥) د. يسرية صادق سعودي	أستاذ مشارك بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة

- تم ترتيب أسماء السادة المحكمين تبعاً للترتيب الأبجدي.

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى ــ كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبيان حول

إدارة الوقت وتطبيقاتها التربوية في الإدارات الأمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

إعداد
فهد بن محمد الغيثي

إشراف
الدكتور/ عبد القادر بن صالح بكر

لعام ١٤٢١هـ ــ ٢٠٠٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم سعادة مدير / .... **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقـوم الـباحث بدراسـة حول إدارة الوقت وتطبيقاتها التربوية في الإدارات الأمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصـر للحصول على درجة الماجستير في التربية من جامعة أم القرى (تخصص الإدارة التربوية والتخطيط).

ونظـراً لأهميـة إدارة الوقت في الإدارة بصفة عامة والإدارات الأمنية بصفة خاصة فإن الباحث قام بإعداد استبانة تهدف إلى التعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية بمدينة الرياض لأساليب إدارة الوقـت فـي إداراتهـم وهذه الأساليب كالتالي : (أسلوب الإدارة بالتفويض ــ أسلوب الإدارة بـالأهداف ــ أسلوب الإدارة بالمشاركة ــ أسلوب الإدارة الذاتية) وذلك من خلال التطبيقات التربوية المتمثـلة في العناصر الإدارية (اتخاذ القرار ، العلاقات الإنسانية، الاتصال) ولقد وضعت عبارات هـذه الاسـتبانة للـتعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت لتحقيق العناصر الإدارية ولما كانت خبرتكم في هذا المجال ذات أهمية بالغة في إجراء التحليل المطلوب لهذه الدارسـة فسـوف تقدمون إسهاماً كبيراً لخدمة الإدارة والمديرين إذا تفضلتم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة مع مراعاة الآتي :

(١) قـراءة عـبارات الاستبانة بعناية مع وضع علامة (√) تحت الاختيار الذي يعبر عن الواقع أصدق تعبير من وجهة نظركم .

(٢) البيانات الواردة في الاستبانة سرية للغاية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

وختاماً نشكر لكم حسن تعاونكم مع الباحث وجزاكم الله خير الجزاء

الباحث

فهد بن محمد الغييثي

البيانات الأساسية:

- **الاسم (اختياري)**...
- **الإدارة التابع لها في مديرية الأمن العام:**...
- **مسمى الوظيفة:**...
- **الرتبة:**

☐ ملازم	☐ مقدم
☐ ملازم أول	☐ عقيد
☐ نقيب	☐ عميد
☐ رائد	☐ لواء

- **سنوات الخبرة في المجال الإداري:**
  - ☐ أقل من ٥ سنوات
  - ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
  - ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة.
  - ☐ من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة.
  - ☐ من ٢٠ سنة وأكثر.
- **المؤهل العلمي:**
  - ☐ ثانوي.
  - ☐ بكالوريوس.
  - ☐ دبلوم عالي.
  - ☐ ماجستير.
  - ☐ دكتوراه.
- **الدورات التي حصلت عليها:**

١-...

٢-...

٣-...

٤-...

الباحث

المحور الأول: أسلوب الإدارة بالتفويض

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أحدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخرين.			
٢	أحدد المهام التي يمكن أن أفوض بها أشخاص آخرين.			
٣	أحدد المهام التي لا يمكن أن أفوض بها أشخاص آخرين.			
٤	أحدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل أن أفوض بها شخص آخر			
٥	أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها.			
٦	أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم.			
٧	أناقش التعليمات بشكل كاف لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله.			
٨	عندما أفوض المهمة للمرؤوسين أحدد النتائج المتوقعة منهم.			
٩	أصدر قرار التفويض قبل البدء في المهمة مع توزيعه لمن يهمه الأمر			
١٠	أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.			
١١	أعبر عن ثقتي بقدرة المفوض إليهم للقيام بالمهمة.			
١٢	أراقب و أتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر.			
١٣	أساعد الشخص المفوض إليه المهمة في التغلب على الصعوبات التي تواجهه.			
١٤	أشجع الشخص المفوض إليه المهمة على أن يجد الحلول بنفسه.			
١٥	أكافيء الشخص المفوض إليه المهمة على عمله الجيد.			
١٦	لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط .			
١٧	أفوض من ينوب عني في أداء المجاملات والمناسبات الاجتماعية.			
١٨	استخدم التفويض بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمرؤوسين.			
١٩	أشارك المرؤوسين في تحمل المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة			
٢٠	أحرص على عدم تفويض المهام الصعبة في وظيفتي .			
٢١	أضع الشخص المناسب في المكان المناسب لسرعة إنجاز العمل			
٢٢	أفوض الآخرين في المهام التي لا تقلقني نتائجها			

المحور الثاني: أسلوب الإدارة بالأهداف

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أحدد الأهداف المراد تحقيقها بمشاركة المرؤوسين.			
٢	أضع خطة عمل لتحقيق أهداف الإدارة بمشاركة المرؤوسين.			
٣	أحدد الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.			
٤	أضع في اعتباري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل.			
٥	أرتب الأهداف حسب أهميتها في مجال عملي.			
٦	أحدد الطرق والأساليب التي تحقق أهداف العمل .			
٧	أحرص بشدة على إنجاز أكبر قدر من العمل والمهام في أقل وقت ممكن			
٨	أقوم بمتابعة المرؤوسين للتأكد من تحقيق أهداف العمل.			
٩	التزم بتنفيذ أولويات الأهداف.			
١٠	أتحقق من إنجاز جميع الأعمال في ضوء أهداف العمل .			
١١	أهتم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعة مسبقاً.			
١٢	أهتم بأن تكون أهداف العمل مكتوبة.			
١٣	أعمل على أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.			
١٤	أحدد أي من الأهداف يحقق للإدارة التي أعمل فيها فائدة أكبر.			
١٥	أحدد أي من الأهداف يحقق فائدة واضحة لأكبر عدد من الناس.			
١٦	أضع جدول أعمال لتحديد أولويات الأعمال المطلوب إنجازها.			
١٧	أضع في اعتباري قدرات واهتمامات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف.			
١٨	أهتم بتحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات المرؤوسين بما يحقق مصلحة العمل.			
١٩	أحرص على تهيئة الفرصة للمرؤوسين للتطوير والنمو الذاتي .			
٢٠	أضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف			
٢١	أهتم بأن يكون تفسير الأهداف واحداً عند المرؤوسين			
٢٢	أعدّل من تحديد الأدوار للمرؤوسين بما يحقق فاعلية أعلى لتحقيق الأهداف			

المحور الثالث: أسلوب الإدارة بالمشاركة

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أؤمن بالمشاركة على نطاق واسع لتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.			
٢	استدعي الخبراء عندما يكون من الممكن الاستفادة منهم في إيجاد حلول لمشكلات معينة.			
٣	أحرص على العمل بروح الفريق .			
٤	أعمل على إشراك المرؤوسين في التخطيط لجدول أعمال الإدارة.			
٥	اهتم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية.			
٦	أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل.			
٧	أحرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين .			
٨	نعمل معاً على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن علاج له.			
٩	أحرص على أن يقوم الجميع بمتابعة سير العمل لتحقيق افضل أداء.			
١٠	أشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي.			
١١	أعمل على وجود تناسق بين ما يقال وما يتم عمله.			
١٢	أعمل على تشجيع المرؤوسين في الاجتماع حتى تتاح لهم فرصة للتعبير عن رأيهم.			
١٣	أشجع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم.			
١٤	أقدم حوافز تشجيعية للمرؤوسين الذين يقدمون مقترحات جيدة.			
١٥	أساعد المرؤوسين على تقديم الأفكار المبدعة.			
١٦	أعمل على إشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية لصنع القرار.			
١٧	أعمل على إيجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم إنجاز العمل على أحسن وجه.			
١٨	أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق إنتاجية أكبر.			
١٩	أحرص على تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة.			
٢٠	أعدل بعض القرارات نتيجة لآراء المرؤوسين ومقترحاتهم .			

المحور الرابع: أسلوب الإدارة الذاتية

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أخطط ما يجب عمله أثناء اليوم و الأسبوع.			
٢	أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار.			
٣	أنظم وقتي بحيث يتاح لي القيام بأدواري المختلفة على أكمل وجه.			
٤	أطور الطريقة التي أتبعها في أداء الأعمال اليومية.			
٥	أقوّم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه.			
٦	أحاول معرفة أخطائي في العمل لتداركها مستقبلاً.			
٧	أحدد وقتاً كافياً لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية.			
٨	أؤدي الأعمال غير المرغوبة فوراً بدلاً من تأجيلها.			
٩	أحدد الأولويات والمهام في عملي وألتزم بها .			
١٠	أحـرص علـى الإطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال عملي لتحسين أدائي.			
١١	أتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكولة إليَّ.			
١٢	أغيِّر من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف.			
١٣	أساعد المرؤوسين على تنمية وتطوير أداء أعمالهم.			
١٤	استثمر الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج .			
١٥	أبدأ بالأعمال التي تحقق استخدام وقتي بفعالية أكثر.			
١٦	أتوقف عن الأعمال التي تؤدي إلى استخدام وقتي بفعالية أقل.			
١٧	احترم وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل.			
١٨	أحرص على توطيد علاقاتي بزملاء العمل.			
١٩	أتقبل الأخطاء غير المقصودة للمرؤوسين لمعرفتي بهم.			
٢٠	أحرص على عقد اجتماعات مع المرؤوسين لتطوير العمل .			
٢١	أعرف الأعمال التي تحقق لي الرضا الشخصي .			
٢٢	لا أوجل عمل اليوم إلى الغد			
٢٣	أعتمد على مهاراتي وقدراتي في إنجاز ما يوكل لي من أعمال بأقل جهد وأقصى فاعلية .			